



UNIVERSIDADE DO MINDELO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO FINAL DE CURSO

**TEMA: Qualidade do Atendimento na Administração
Pública em Cabo Verde, o Caso do Instituto Nacional
de Previdência Social na ilha de São Vicente**

NADINE PATRÍCIA DA LUZ DOS REIS

Mindelo, Junho de 2016

Nadine Patrícia da Luz dos Reis

**Qualidade do Atendimento na Administração Pública
em Cabo Verde, o Caso do Instituto Nacional de
Previdência Social na ilha de São Vicente**

Monografia sujeita a obtenção do
Grau de Licenciatura do Curso de
Organização e Gestão de Empresa da
Universidade do Mindelo.

Orientador: Emanuel Spencer

Mindelo, Junho de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às duas mulheres da minha vida: Maria da Luz e Eremita Mota, pelos princípios que me inculcaram e que me contribuíram para a formação do meu caráter.

AGRADECIMENTOS

Concluída uma etapa da minha vida acadêmica, não poderia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram nesta longa caminhada e contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço a Deus pelo acompanhamento em todas as etapas da minha vida e pela oportunidade de estar a realizar este trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, Humberto João Fortes e Maria Conceição da Luz dos Reis, aos meus tios, Eremita Mota e Filipe Mota, pelo incentivo, apoio financeiro e motivação, que foram imprescindíveis não só durante a carreira acadêmica mas durante a minha vida.

Ao meu orientador Emanuel Spencer, por toda disponibilidade, paciência, sugestões e competência demonstrada, que foram determinantes para a elaboração deste trabalho.

Ao Carlos Gomes Dias, o meu agradecimento especial, pelo apoio desde a escolha do tema e também pela disponibilidade, incentivos e sugestões.

Ao INPS, em especial a Sra. Armandina Mascarenhas Monteiro e Sr. Nelson Faria da Conceição pela colaboração disponibilizada para a aplicação dos questionários.

À Fátima Leite e Paula Andrade, pela ajuda e disponibilidade na aplicação dos questionários.

Aos colegas, Silvany Silva, Romira Faria, Irina Correia, Cláudia Nascimento, pelas palavras amigas nas horas difíceis, pelo, pela convivência e principalmente por estarem comigo nesta caminhada tornando-a mais fácil e agradável.

À Coordenação do Curso e a todos os Docentes pela transmissão e partilha de conhecimentos.

A todos os que contribuíram para este trabalho o nosso,

Muito obrigado!

EPIGRAFE

“... A Persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

O trabalho apresenta o tema “ Qualidade do Atendimento Publico, tendo como ponto de partida a qualidade do serviço prestado no Instituto Nacional de Previdência Social, ilha de São Vicente.

Tem como objetivo principal dar resposta à questão de partida que é, simultaneamente, o tema a desenvolver e o título do mesmo, ou seja avaliar o grau de satisfação dos utentes em relação a qualidade do atendimento prestado pelo Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) em São Vicente, com a finalidade de conhecer melhor a qualidade do serviço prestado por essa Instituição Pública e contribuir com informações que possam ser efetivamente úteis e capazes de desencadear ações de melhoria ao nível do atendimento publico na referida instituição.

Face à responsabilidade assumida, tentou-se proceder a investigação e análise dos aspetos considerados mais relevantes, de forma a encontrar soluções para a melhoraria da qualidade no atendimento aos utentes do INPS na ilha de São Vicente.

Para o efeito, a metodologia do estudo foi orientada pela pesquisa bibliográfica e exploratória centrada nas contribuições teóricas de vários autores, a respeito da qualidade de atendimento nas organizações e os fatores que o influencia, em livros, artigos publicados e sites da internet. Recorreu-se ao Modelo SERVQUAL para a avaliação da perceção e expetativa dos utentes do INPS sobre a qualidade de serviço prestado.

Palavras-chave: Atendimento, Satisfação, Qualidade, Excelência

ABSTRACT

The work presents the theme "Public Service Quality, taking as its starting point the quality of service at the National Institute of Providence Social - Sao Vicente Island.

The main objective is to respond to the starting point which is simultaneously the subject to develop and the title of the same, which is to assess the degree of user satisfaction regarding the quality of care provided by the National Institute of Providence Social (INPS) in São Vicente, in order to propose suggestions for improvement in the quality of service and contribute information that can be effectively useful and capable of triggering improvement actions to the public service level in the institution.

Given the assumed responsibility, we tried to carry out research and analysis of the considered most relevant aspects in order to find solutions to improve the quality of care to INPS users on the island of São Vicente. For this purpose, the methodology of the study was guided by bibliographic and exploratory research focused on the theoretical contributions of several authors regarding, concerning the quality of care in organizations and the factors that influence it, in books, published articles and websites. It appealed to the SERVQUAL model to evaluate the perception and expectation of INPS users on the service quality provided.

Keywords: Customer Satisfaction, Quality, Excellence

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
EPIGRAFE	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	X
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
INTRODUÇÃO	12
METODOLOGIA	15
ESTRUTURA DO TRABALHO	19
CAPÍTULO I: Abordagem Teórica e Conceptual do Tema	21
1.1. Conceitos e Definições	21
1.2. Modelos de Qualidade de Serviço	24
1.3. Dimensões de Qualidade de Serviço	27
1.4. História da Qualidade de Serviço de Atendimento Público	28
1.5. Fatores que Influenciam a Qualidade no Atendimento Público	31
1.6. O Serviço de Atendimento Público	34
1.7. Como Medir a Qualidade nos Serviços de Atendimento	37
CAPÍTULO II: Sistema de Gestão de Qualidade	43
2.1. Breve Introdução	43
2.2. ISO 9000	44
2.3. ISO 9001 versus ISO 9004	48
2.4. A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	49
2.5. Auditoria da Qualidade	51
2.6. Cabo Verde e a Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade	52
CAPÍTULO III – Administração Pública Cabo-verdiana e a Qualidade	56
3.1. Introdução	56
3.2. Administração Pública Cabo-verdiana	57
3.3. Serviços Públicos em Cabo Verde: Gestão Pública e Boa Governação	59
3.4. A Reforma do Estado e a Modernização Administrativa em Cabo Verde	61

CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO - Avaliação da Qualidade no INPS	64
4.1. Apresentação do INPS	64
4.2. A Qualidade no INPS.....	70
4.3. Avaliação da Qualidade do Atendimento no INPS.....	71
4.4. Análise dos Resultados com Base no Modelo Utilizado	74
4.5. Considerações Finais	85
CONCLUSÕES	86
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestão de Qualidade.....	48
Figura 2: Sede INPS em São Vicente.....	64
Figura 3: Organograma do INPS.....	69
Figura 4: SERVQUAL – Modelo Conceptual Adaptado á Qualidade de Serviço no INPS	73
Figura 5: Resultados Gerais das avaliações das Dimensões do modelo SERVQUAL	74
Figura 6: Inquiridos por Género	75
Figura 7: Distribuição Inqueridos por Género.....	75
Figura 8: Inqueridos Conforme Nível Formação.....	76
Figura 9: Inqueridos por Tipo Contribuinte.....	77
Figura 10: Resultados Gerais das Avaliações das Dimensões do Modelo SERVQUAL.....	78
Figura 11: Resultado da Avaliação da Dimensão Fiabilidade.....	78
Figura 12: Resultado da Avaliação da Dimensão Empatia.....	79
Figura 13: Resultado da Avaliação da Dimensão Capacidade de Resposta.....	80
Figura 14: Resultado da Avaliação da Dimensão Tangibilidade.....	80
Figura 15: Resultado de Avaliação da Dimensão Segurança.....	81
Figura 16: Qualidade Percecionada por Género.....	82
Figura 17: Qualidade Desejada por Género.....	82
Figura 18: Analise Gap por Género.....	83
Figura 19: Gap por Tipo de Utente.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios de Melhoria de Desempenho – ISO 9000.....	46
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização e Estratificação da Amostra.....	18
Tabela 2: Classificação e Grau de Importância das Dimensões.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

TQM - Total Quality Management

CRM - Customer Relationship Management

SERVIQUAL - Clientes Medem a Qualidade dos Serviços

GAP - Variações

GQT - Organizações Constroem a Qualidade dos Serviços / modelo europeu para a excelência

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

IEC - International Electrotechnical Commission

ISA - International Federation of the National Standardizing Associations

SNQC - Sistema Nacional da Qualidade

IGQ - Instituto de Gestão da Qualidade

ARFA - Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares

MEEC - Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade

ONS - Organismos de Normalização Sectorial

SI - Sistema Internacional

IPICV - Instituto da Propriedade Intelectual

IGQPI - Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual

PRA - Programa de Reforma Antecipada

PAV - Programa de Abandono Voluntário

INE - Instituto Nacional de Estatística

CNE - Conselho Nacional de Estatística

NOSI - Núcleo Operacional de Sistemas de Informação

UCRE - Unidade de Coordenação e de Reforma do Estado

APUB - Administração Pública

PALOP - Países de Língua Oficial Portuguesa

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento.

UCRE - Unidade de Coordenação da Reforma do Estado

INTRODUÇÃO

Num mundo em constantes transformações, decorrente de fatores como a globalização, crescente evolução das novas tecnologias e, sobretudo, pela mudança de atitude e perfil do consumidor final, um dos grandes desafios dos administradores e gestores emergentes, tem sido sem dúvida, a insaciável procura por soluções que garantem a eficiência nos serviços, desenvolvendo valores e atitudes, permitindo assim, congregando adequação e diferenciação, por meio de qualidade, para fazer face as necessidades e expectativas dos cidadãos, cada vez mais complicados e mais exigentes.

Nesta senda, vários têm sido os programas de modernização e transformação implementados nos serviços, com vista a satisfação das necessidades e solicitações dos utentes, na medida em que hoje, as pessoas quando se dirigem a um determinado serviço ou instituição conhecem bem os seus direitos e estão cientes das garantias que daí advêm.

Com efeito, os servidores públicos, têm vindo a apostar cada vez mais na melhoria da qualidade do serviço prestado, eliminando os procedimentos operacionais e burocráticos desnecessários de forma a facilitar a vida do cidadão, priorizando sempre as ações do bom atendimento.

O atendimento ao público é definida e caracterizada como sendo uma atividade social e mediadora, que manifesta, sobretudo, pela via de comunicação e interação entre os sujeitos participantes, visando responder a distintas necessidades e solicitações (Sarmiento, 2003).

Consequentemente, uma instituição ou serviço, seja ela que natureza for, enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social não é neutra, ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existente, são elementos essenciais e conformadores da situação do atendimento.

Para Barros (1991) a realidade é um mercado competitivo, em que empresas, produtos e tecnologias são muito parecidas aos olhos dos clientes. Assim, o grande diferencial estratégico está nas pessoas que processam o atendimento aos clientes e para conseguir este diferencial o profissional deve ter habilidade no relacionamento e na comunicação com seus clientes, minimizando o desgaste natural do atendimento.

Qualidade de serviços é semelhante à qualidade de produtos, pois um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, segura e no tempo certo às necessidades e desejos dos clientes.

Segundo Chiavenato (2000), no mundo globalizado em que vivemos, é fundamental para as empresas a qualidade no atendimento ao cliente. Pois, a qualidade no atendimento ao cliente, “é o diferencial face à concorrência.”

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal, dar resposta à questão de partida que é, simultaneamente, o tema a desenvolver e o título do mesmo, ou seja avaliar o grau de satisfação dos utentes em relação à qualidade do atendimento nos serviços prestados pelo Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) em São Vicente, com a finalidade de propor sugestões de melhoria e contribuir com informações que possam ser efetivamente úteis e capazes de desencadear ações de melhoria ao nível do atendimento nesta instituição.

Face à responsabilidade assumida, de tratar o tema proposto, cabe-nos a tentativa de proceder a investigação e análise dos aspetos considerados mais relevantes, de forma a encontrar soluções para a melhoria da qualidade no atendimento aos utentes do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) na ilha de São Vicente.

Para o efeito, a metodologia do estudo será orientada pela pesquisa bibliográfica e exploratória centrada nas contribuições teóricas de vários autores a respeito da qualidade de atendimento nas organizações e os fatores que o influencia, tendo sido utilizado como principais fontes, os livros, artigos publicados e sites da internet.

JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A qualidade do serviço no atendimento público, dentro da realidade cabo-verdiana, apresenta-se como um desafio que impõe e exige transformações urgentes, fruto das frequentes e constantes reclamações dos utentes em relação a qualidade do serviço prestado em alguns serviços públicos do país.

As queixas mais frequentes dos utentes em relação a prestação de serviço por parte dos servidores públicos, estão relacionadas muitas das vezes, com a qualidade e particularmente com os atrasos e incumprimentos verificados no processo de atendimento e devido a excessiva utilização de procedimentos burocráticos desnecessários.

A relevância e pertinência do tema, deve-se em primeiro lugar, à sua necessidade como instrumento, para a obtenção do Grau de Licenciatura neste curso, e por outro lado, pelo papel e importância atribuída à qualidade, nos dias de hoje, na procura da competitividade e excelência, tanto para as instituições como para o país.

Considera-se também relevante, o facto de a partir dos pontos apresentados, tornar-se possível tirar ilações e recomendações que possam ser uteis para se consciencializar os

funcionários envolvidos no processo de atendimento da importância e razão de ser do serviço, permitindo assim, adequar as suas ações, com vista a conquista de excelência na qualidade do serviço prestado.

OBJETIVOS

❖ *Objetivo Geral:*

Analisar a qualidade do atendimento nos serviços prestados pelas Instituições Públicas em Cabo Verde, particularmente no Instituto Nacional de Previdência Social em São Vicente.

❖ *Objetivos Específicos:*

- Dissecar sobre a qualidade e nessa base caracterizar a Qualidade do Atendimento na Administração Pública em Cabo Verde;
- Retratar os ganhos na Administração Pública em Cabo Verde, que têm contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Instituições Públicas Caboverdianas;
- Descrever e caracterizar os fatores que poderão influenciar o atendimento aos utentes do Instituto Nacional de Previdência Social;
- Conhecer a perceção dos utentes do INPS em relação a qualidade do atendimento nos serviços prestados por esta Instituição Pública;
- Avaliar a qualidade no atendimento nos Balcões do INPS em São Vicente;

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em atenção as dimensões e especificidades de um trabalho de iniciação à investigação científica, torna-se fundamental delimitar os aspetos a serem priorizados na procura do entendimento do objeto de estudo, que é a qualidade do atendimento, como excelência na prestação de serviços no Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

Com efeito, é relevante frisar que não se pretende com este estudo, estabelecer um modelo ideal em relação a qualidade de atendimento nos serviços prestados aos utentes do INPS, nos diferentes balcões existentes em São Vicente, mas sim procurou-se focar a pesquisa na avaliação da qualidade do atendimento prestado aos utentes desta região, tendo em conta as suas expectativas e anseios, tomando como ponto de partida o atendimento real que vem recebendo.

Consequentemente, este trabalho refere-se a um estudo de caso, onde o objetivo fundamental é de avaliar a qualidade de atendimento prestado pelo INPS na ilha de São Vicente, visando a medição e quantificação da sua satisfação face ao desejado.

METODOLOGIA

Pode-se afirmar, que os diferentes modos de pensar e de fazer pesquisas científicas nas universidades, sempre foram considerados um dos principais objetos de estudos de epistemólogos e outros estudiosos da ciência, face á sua pertinência nos progressos da humanidade. Assim, é de extrema importância todo o esforço imposto pela Universidade do Mindelo, no sentido de despertar vocações para a investigação científica, proporcionando aos seus estudantes, logo no 1º Ano, oportunidades de contactar com as metodologias de investigação científica e por conseguinte de criação de conhecimento através de pesquisas científicas.

A metodologia adotada para o desenvolvimento do presente trabalho baseou-se nos procedimentos fundamentais para as pesquisas científicas.

Tipo de Pesquisa:

De forma a enquadrar o tema em análise e conceber bases sólidas de fundamentação sobre o objeto do estudo, procurou-se seguir uma sequência metodológica que se iniciou com a problemática da escolha do tema a desenvolver, definição das questões mais importantes, procura de literatura e delimitação de artigos a consultar, cenários e pressupostos para a recolha dos dados e análise dos resultados obtidos, entre outros.

Nessa base, a estruturação deste trabalho e os princípios para a condução da investigação se outorgou a partir de uma pesquisa empírica do tipo exploratória, caracterizada como estudo de caso e suportada por levantamento documental e bibliográfico, sendo que essa fase de levantamento ocorreu de forma organizada, revelando de extrema importância para o desenvolvimento das diferentes fases desta pesquisa, mas principalmente na abordagem do estudo de caso.

De salientar que inicialmente pretendeu-se que as unidades de análise utilizadas, fossem na sua maioria resultado de pesquisas nas bibliotecas sediadas em São Vicente, mas a escassez de bibliografias que retratam devidamente o tema em estudo, forçou a que a pesquisa centrasse nas bibliotecas virtuais. Convém também enfatizar, a importância das informações recolhidas no terreno, através de fontes primárias e bem como através de publicações relacionados com o tema, da leitura de artigos em revistas diversas e principalmente, através de documentos eletrónicos

disponibilizados na internet com destaque para trabalhos académicos de conclusão de cursos e de dissertação de mestrados.

Os estudos exploratórios, designados por alguns autores como pesquisas quase científicas ou não científicas são, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que trazem na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não confeccionam hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e a procurar melhores informações sobre determinado assunto de estudo.

Muitos autores defendem também que, nesses estudos, costuma-se obter frequentemente descrições de carácter tanto quantitativo quanto qualitativo do objecto de estudo, sendo que o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenómeno, facto ou ambiente observado.

Assim, na realização deste trabalho, procurou-se considerar uma abordagem qualiquantitativa, devido às características específicas desta pesquisa e tendo ainda em consideração que geralmente os processos de análise e interpretação dos dados coletados para os trabalhos de conclusão de cursos de licenciatura, face á inexperiência ainda existente dos autores na investigação científica, poderão variar significativamente em função dos diferentes delineamentos da pesquisa. Com esse pressuposto, não obstante a peculiaridade de cada forma de tratamento dos dados, torna-se possível, tratar os dados recolhidos quantitativa e qualitativamente ao mesmo tempo, ou seja de forma qualiquantitativa.

De referir que este estudo foi realizado com base no pressuposto de evidência, defendida por Rene Decasteres¹ (Apud Vargas 1985) e que verifica-se a importância de não aceitar nada como verdadeiro enquanto não for conhecido como tal, a fim de se procurar evitar a precipitação e de se prevenir contra determinados atos e factos.

A partir deste autor, entende-se que um conhecimento só pode ser aceite como rigoroso e verdadeiramente científico se se passar pela prova da experiência ou da demonstração. Vale enfatizar a necessidade de que o mesmo esteja suportado pela observação ou mesmo pela intuição.

¹ René Descartes (1596-1650) é considerado o criador do pensamento cartesiano, sistema filosófico que deu origem à Filosofia Moderna. Com a obra "O Discurso Sobre o Método" (1637), na qual apresenta o seu método de raciocínio, "Penso, logo existo", base de toda a sua filosofia e do futuro racionalismo científico. Nessa obra expõe as quatro regras para se chegar ao conhecimento: nada é verdadeiro até ser reconhecido como tal; os problemas precisam ser analisados e resolvidos sistematicamente; as considerações devem partir do mais simples para o mais complexo; e o processo deve ser revisto do começo ao fim para que nada importante seja omitido.

Ultrapassado o problema de pesquisa, a fase seguinte da investigação focalizou-se num conjunto de análises, visando decidir sobre o critério de seleção da amostra, ou seja a parte ou subconjunto finito da população estatística ou universo estatístico em estudo, que no caso desta pesquisa, foi a Delegação do Instituto Nacional da Previdência Social em São Vicente, entidade escolhida para o desenvolvimento do estudo de caso.

População e o Cálculo da Amostra:

Para uma boa pesquisa, um dos elementos-chave passa pela recolha das respostas de uma amostra, que seja suficientemente representativa do universo ou população em estudo, proporcionando assim uma atuação adequada. Para tal, é muito importante determinar em primeiro lugar a população, para que seja possível escolher o método da amostragem e assim calcular o tamanho da amostra.

A população considerada para o presente estudo, resumiu-se aos Utentes da Ilha de São Vicente, ou seja todos aqueles que nesta referida ilha possuem o direito de beneficiar dos Serviços do INPS.

Conforme a informação obtida junto da Delegação do INPS em São Vicente, essa população corresponde a um total de 39,063 Utentes (quase 48% da população residente), distribuída de seguinte forma:

- Segurados: 14,436;
- Pensionistas: 4,047;
- Beneficiados: 20,580;

A amostra deverá ser escolhida segundo algum critério de representatividade, ou seja com base em: como serão coletados os dados; quem e quantos participantes/informantes serão observados e/ou entrevistados e assim por diante. Para esta pesquisa, tendo em consideração as especificidades da população (39,063), optou-se pela utilização de uma amostragem aleatória simples, sendo a amostragem aleatória simples uma técnica segundo a qual cada um dos elementos (sujeitos) que compõe a população alvo, tem igual probabilidade de ser escolhido para fazer parte de uma amostra ($p=n/N$).

Nessa base o tamanho da amostra foi calculado com base nas seguintes fórmulas:

$$n_0 = \frac{1}{E^2} \quad n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

onde:

$N =$ tamanho da População;

$$(N=39,063 \text{ Utentes})$$

E_o =erro amostrável tolerável (diferença máxima provável e o verdadeiro resultado populacional);

$$(E_o = 8\%)$$

n_o = primeira aproximação do tamanho da amostra;

$$(n_o=1/(0,08)^2=156,25)$$

n = tamanho da Amostra;

$$\text{Assim: } n = (39,063 * 156,25) / (39,063 + 156,25) = 155.6275 (\sim 156 \text{ Utentes})$$

Tendo em consideração que os Utentes do INPS dividem-se em Segurados, Pensionistas e Beneficiários, aplicou-se uma amostragem estratificada proporcional, cuja utilização é recomendada quando a população divide-se em subpopulações (estratos) razoavelmente homogêneos. A amostragem estratificada consiste em especificar quantos itens da amostra serão retirados de cada estrato. A seleção em cada estrato deve ser aleatória tendo nesse caso a distribuição feita conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização e Estratificação da Amostra

TIPO	FREQ.	%
Beneficiários	82	53
Segurados	58	37
Pensionistas	16	10
Total	156	100

Com efeito para a recolha dos dados e na tentativa de obedecer os princípios de uma amostragem estratificada, procurou-se dar mais ênfase aos aspetos considerados essenciais, mas devidamente enquadrados na ferramenta (Ferramenta SERVQUAL) e nos instrumentos optados para avaliar e analisar a qualidade de atendimento no INPS, de forma mais clara e mais sintética possível. Nessa base, a recolha dos dados, baseou-se no inquérito através de um questionário devidamente desenhado e estruturado.

Instrumentos para Recolha dos Dados:

Nas pesquisas científicas, são diversos os instrumentos que podem ser utilizados para a recolha de dados, mas neste trabalho de conclusão de curso, o Questionário foi o instrumento de maior relevo.

O questionário enquanto instrumento de recolha de dados, é muito importante na pesquisa científica, pois além de proporcionar determinados conhecimentos ao pesquisador, apresenta um conjunto de vantagens na recolha de dados, nomeadamente, a possibilitar o alcance de um grande número de inquiridos, garantir o anonimato, permitir que as inquiridos respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expor os inquiridos sob influência do pesquisador.

Para a recolha dos dados foi desenhado um questionário fechado, através da adaptação do modelo SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman e Berry) para medição da qualidade percebida, sendo que para melhor compreensão e suporte, esse referido modelo encontra-se devidamente dissecado no capítulo I, particularmente em 1.7.2 (SERVQUAL: Clientes Medem a Qualidade dos Serviços).

Conforme as recomendações do SERVQUAL, na elaboração desse questionário optou-se por uma estruturação em duas partes idênticas, sendo uma destinada á avaliação da percepção dos utentes, referente á qualidade de atendimento no INPS e outra referente às expectativas. Nessa ótica e conforme o modelo pretendido para a avaliação, esse questionário foi formatado tendo em consideração as diferentes dimensões/características e critérios, em conformidade com os requisitos da Ferramenta SERVQUAL, possibilitando respostas ajustadas dos inquiridos, através de escalas preestabelecidas, conforme a qualidade do atendimento.

Tratamento Estatístico dos Dados e Análise dos Resultados

Para o tratamento estatístico e análise dos Dados foi inicialmente utilizado o programa SPSS, mas posteriormente, para uma melhor ilustração (construção de gráficos) e interpretação dos resultados, bem como para a análise dos desvios padrão e para a comparação das médias dos GAPs referentes a cada Dimensão, optou-se pela utilização da Folha de Cálculo, Microsoft EXCEL.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Para uma melhor compreensão dos conteúdos abordados neste trabalho, optou-se por um enquadramento faseado e por partes. Assim além das partes pré-textuais e pós-textuais, da introdução, onde se encontra incluído a justificativa e a relevância do trabalho, os objetivos, as

limitações da pesquisa e os aspetos metodológicos e ainda da conclusão na parte final desta monografia, este TCC encontra-se estruturado nos seguintes Capítulos:

- **Capítulo I - Abordagem Teórica e Conceitual do Tema:** onde se apresentou os conceitos e todo o enquadramento teórico, fundamentais para suportar a pertinência deste trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.
- **Capítulo II - Qualidade dos Serviços e Sistema de Gestão de Qualidade:** que descreve os aspectos mais relevantes da qualidade dos serviços, explica a gestão da qualidade, e neste contexto apresenta a norma ISO 9000, e suas diferentes versões e atualizações e bem como focaliza a implementação do sistema de gestão de qualidade.
- **Capítulo III - Administração Publica Cabo-verdiana:** fala da Modernização, Inovação e Consolidação Administrativa, apresentando breves considerações sobre a evolução da administração pública cabo-verdiana, a sua reforma, a boa governação e a consolidação administrativa, bem como apresenta algumas considerações sobre a Administração Pública Cabo-verdiana.
- **Capítulo IV – Avaliação da Qualidade do Atendimento no INPS:** apresenta o caso de estudo em si, com incidência sobre a análise e apreciação dos resultados obtidos com base na metodologia e ferramentas adotadas para o desenvolvimento deste estudo.

CAPITULO I: Abordagem Teórica e Conceptual do Tema

Para possíveis reflexões no que tange a bibliografia específica desta temática e, contrapondo as abordagens dos diferentes autores, relativamente ao tema proposto, esta foi feita através de leitura exploratória dos livros, revistas, teses e dissertações, relacionados com o assunto ou que retratam e/ou estão diretamente relacionados com a qualidade de prestação de serviços.

Procurou-se, com esta abordagem, não só assegurar os requisitos necessários para alcançar o primeiro objetivo específico do trabalho, mas também, obter o alicerce de conhecimento necessário ao desenvolvimento do estudo do caso proposto. Com efeito, e para fazer uma melhor abordagem em relação a essa temática (qualidade no atendimento), é de suma importância que se inicia por definir os conceitos-chaves relacionados com o mesmo, baseado em definições de autores já conhecidos.

1.1. Conceitos e Definições

A Qualidade

Nos dias de hoje, quando se fala de qualidade, o bom já não é suficiente, exige-se que seja excelente. Qualidade é a procura permanente da excelência em tudo o que uma empresa faz, seja produto ou serviço, não se limitando à área de produção como muitos pensam. Fundamenta-se na procura necessária para gerar produtos ou serviços que atendam plenamente aos pedidos dos clientes (Ramos Pires 2002).

Não obstante atualmente existirem diferentes abordagens a respeito deste conceito, defendido pelos chamados “*Gurus da Qualidade*”, mas as definições que mais se tem destacado no contexto atual são as seguintes:

- Na abordagem de Jhon Bank (2003), qualidade pode ser entendida como a conformidade de um produto ou serviço com as especificações previamente estabelecidas, e os responsáveis devem apostar no controlo, com finalidade de garantir que o produto ou o serviço foi fabricado ou prestado de acordo com a forma e parâmetros como foi concebido.
- Numa outra visão, diz-se que ao falar de qualidade de um produto ou serviço está a referir a sua idoneidade de aptidão para ser usado. Estas são determinadas pelas características do produto/serviço que o cliente pode reconhecer como adequadas para as suas necessidades.

- Segundo uma nova perspectiva, Crosby (1988) define qualidade como sendo o resultado da gestão de qualidade que é o desenvolvimento, fabricação, administração e distribuição de produtos e serviço, a baixo custo, que os clientes querem e de que precisam.
- Diz ainda que o conceito de qualidade é uma perspectiva em constante aperfeiçoamento em todas as áreas de operações. Por sua vez, Deming (2000), defende que a qualidade é um processo de melhoria constante em que fazemos baseando-se no conhecimento de nossas tarefas, profissões, educação, sociedade e em nós mesmos.

Evolução do Conceito de Qualidade

Desde sempre, embora de forma empírica e involuntária, houve preocupação em relação a aquilo que se chamava de bom produto ou produto com bom acabamento, não obstante o interesse mais aprofundado, tivesse efetivamente ganho mais ênfase nos meados dos anos 80, altura em que começaram a notar alguma evolução a respeito do conceito, metodologia e todos aspetos relacionados com a qualidade.

As questões relacionadas com a qualidade ganharam grande notoriedade a partir do momento em que a qualidade passou a ser vista como uma questão relacionado diretamente com a função de gerência dentro das organizações.

Contudo, não se pode dizer que se trata de uma invenção moderna, pois, já na época da revolução mercantil, os artesões, unidades produtivas da época, já fabricavam os produtos conforme as necessidades das sociedades onde se inseriam.

Nesta época através das trocas de bens entre as diversas sociedades, os consumidores passaram a ter conhecimento sobre o diferencial entre os produtos fabricados por artesões de outras sociedades o que lhes permitiram associar a qualidade aos valores percebidos pelos clientes.

No início de século XX, as preocupações com a qualidade passaram a ser sintetizadas e a fazer parte das normas e objetivos de uma unidade produtiva. Nos anos 40 a ambição por produzir e melhor, motivou a busca pelas novas técnicas de controlo de qualidade pelas indústrias norte-americanas. A produção massificada, impulsionou o surgimento de técnicas estatísticas (que se baseia em amostragem), pois seria impraticável inspecionar a totalidade de milhares dos produtos fabricados.

Conforme Rodrigues (2006), foi durante a segunda guerra mundial que os japoneses perceberam que os seus produtos estavam sucateados e para não se tornarem uma nação extinta seria preciso partir para a industrialização. O plano Marshall do Japão, foi concebido para fomentar a qualidade dos produtos e a fabricação eficiente. Além de outros profissionais que

participaram das orientações técnicas para recuperação do Japão, estavam W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Karou Ishikawa e Massaki Imai.

Nos anos 60, Armand Feigenbaum desenvolveu o conceito de TQM (Total Quality Management), admitindo que o mesmo deve ser exercido por um especialista em controle de qualidade. De acordo com Rodrigues (2006), esta visão contrariava o enfoque Japonês que vinha incentivando o envolvimento de todos os empregados no estudo e na implementação dos processos de melhoria.

Qualidade de Serviço e a sua Avaliação segundo diferentes Autores

Ao longo dos últimos tempos, a qualidade de serviços, tem sido objeto de inúmeros estudos acadêmicos e reconhecida como fator chave na diferenciação de produtos e serviços e na construção de uma vantagem competitiva (Santos, 2006).

Grönroos (1993: 37) definiu o conceito de qualidade percebida como “o resultado de um processo de avaliação onde o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que ele percebe ter recebido. Já Parasuraman et al. (2000: 42) definiram qualidade de serviço como “a comparação entre as expectativas do consumidor e suas percepções do serviço”.

Ainda sobre o tema, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991: 15) definam o conceito de qualidade de serviço como “a avaliação geral de uma empresa de serviços, que resulta da comparação entre o desempenho da empresa com as expectativas gerais dos consumidores de como as empresas naquela indústria deveriam desempenhar”.

Baseados neste conceito, desenvolveram o *SERVQUAL*, o mais conhecido modelo de avaliação multidimensional de qualidade de serviços (Santos, 2003, 2006 b). Pela abordagem da não confirmação, qualidade de serviços é definida como diferença entre a percepção e a expectativa do cliente em relação ao serviço prestado ($Q = P - E$).

A segunda corrente, o modelo do efeito direto, mais recente, questiona a abordagem da não confirmação e que aceita exclusivamente as medidas de percepção (e não da lacuna percepção - expectativa). A argumentação favorável às medidas de percepção é que elas explicam mais a alternância das medidas (Cronin e Taylor, 1992).

O estudo de Cronin e Taylor (1992) revelou elevado coeficiente, baseando-se apenas nas medidas de desempenho, que resultou no desenvolvimento de outro instrumento de avaliação multidimensional da qualidade de serviços. De acordo com esses argumentos, qualidade de serviços é definida como a avaliação geral do desempenho do serviço, a percepção ($Q = P$).

A atenção dada ao cliente em todas as fases que compreendem o atendimento deve ser revestido de cuidados que façam prevalecer a qualidade do serviço prestado bem como garantir que ele volte a efetuar novas compras.

Pensando em tais cuidados, Wing (1998: 149) diz que “todo o ponto de contacto de um cliente com uma empresa, quer por telefone, pessoalmente ou por correspondência, é um ponto de prestação de serviço.

Por sua vez, Shiozawa (1993: 48), atento a essa questão, alega que “esses momentos caracterizam as empresas que se organizam em função do cliente e não em função do produto ou serviço”. Daí a importância que dão a cada pormenor que compõem a ação de atendimento. Isso, de certa forma, assegura à empresa a garantia de estar oferecendo aos seus clientes, aquilo que eles tanto valorizam.

1.2. Modelos de Qualidade de Serviço

▪ Modelo de Qualidade de Albrecht - Triângulo de Serviços

A prestação de um serviço de qualidade nos dias de hoje, tornou-se um objetivo estratégico das empresas e instituições, necessitando para tal de líderes com espírito inovador e que consegue congrega qualidade e excelência na prestação dos serviços.

A excelência implica estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta a coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes, que são os diversos usuários dos serviços públicos e identificação clara dos resultados por eles esperados.

A liderança de serviços é a capacidade de liderar com enfoque nos serviços: *serviços de usuários, serviços à organização e serviço aos colaboradores, de forma a atingir os objetivos preconizados* (Albrecht, 1992). Este modelo recentra a sua atenção no cliente e defende que este precisa ser definido tanto em termos de dados demográficos quanto em dados psicográficos.

▪ Modelo de Gronroos da Qualidade Percebida pelo Cliente

A melhoria da qualidade, tem sido frequentemente tratado e mencionada como um objetivo interno, sem quaisquer referências explícitas ao conceito de qualidade do serviço. Sendo que falar de melhoria na qualidade sem definir o que isso significa, como é percebida pelos clientes e como pode ser melhorada tem um valor limitado (Gronroos 1993).

A qualidade de serviço, para os clientes tem duas dimensões: *uma dimensão técnica e uma dimensão funcional*. Como exemplo de uma dimensão da qualidade técnica do resultado do

processo de produto do serviço assenta-se na interação dos clientes com a organização, que por sua vez serve para a própria avaliação da qualidade.

Em relação a outra dimensão, qualidade funcional do processo, está diretamente relacionada com às funções do prestador de serviço e a forma como este lida com a hora da verdade, ou seja nas interações comprador/vendedor propriamente ditas. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 1991a).

▪ **Modelo da Qualidade de Gummesson e Gronroos**

De acordo com Gronroos (1993) este modelo tem por objetivo ajudar tanto os fabricantes quanto às organizações prestadoras de serviço na gestão da qualidade. Para descrever a qualidade, foi necessário centralizar-se em duas referências: *o modelo 4Q de Gummesson*, baseado na noção de que todos contribuem para a qualidade e de que existe uma quantidade de fontes diferentes da qualidade numa organização.

O autor defende que o modelo demonstra que na qualidade percebida do serviço, os clientes têm expectativas em relação à qualidade, mesmo antes de terem experiência com aquela organização, o que, por si só, pode exercer um impacto sobre a qualidade, funcionando, desta forma, como um filtro.

Segundo Gronroos (1993), a gestão tem que observar e compreender o impacto sobre a qualidade de várias funções da organização e que existem várias fontes da qualidade, das quais a produção é apenas uma.

▪ **Modelo de Análise do Gap da qualidade**

O modelo em pauta foi desenvolvido por Berry (1991), e seus colegas Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), Zeithaml; Berry (1991), com o objetivo de analisar as fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gestores a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada. De acordo com estes autores, os gaps da qualidade são resultados das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Os cinco GAPs² são os seguintes:

- *O gap na percepção da gestão – (Gap 1)*. Segundo este gap a gestão percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa e é resultante da informação imprecisa dos dados sobre as expectativas; inexistência de uma análise da procura; informações

² GAP - De acordo com a economia, gap é a diferença entre o valor real e o valor previsto de alguma coisa. Os produtos nos mercados de valores que variam constantemente o preço, resultando em diferenças de preço de um dia para o outro, são exemplos de *gap*.

deturpadas; níveis organizacionais em demasia que alteram as informações que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contactos com os clientes para o nível de gestão de topo.

- *O gap na especificação da qualidade – (Gap 2).* Este *gap* significa que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência quanto às expectativas da qualidade. Este *gap* é, segundo os autores, resultado de fatores como, erros de planeamento; má gestão do planeamento; falta de estabelecimento de metas claras na organização; e suporte deficiente da gestão de topo no planeamento da qualidade por serviço.
- *O gap da entrega dos serviços – (Gap 3).* Este *gap* significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção. A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Segundo os autores acima mencionados, as razões para este *gap* podem ser, divididas em três categorias, a saber: gestão e supervisão; percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos clientes por parte dos colaboradores; falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas.

- *O gap nas comunicações com o mercado – (Gap 4).* Este *gap* significa que promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues.

Ainda de acordo com (Parasuraman; Zeithaml, Berry, 1985 e 1991), as razões para a ocorrência de um *gap* nas comunicações com o mercado podem ser divididas em duas categorias, a saber: o planeamento e a execução das comunicações de marketing externo não caminham lado a lado com as operações, e a existência de uma propensão a promessas demasiadas que ocorrem com frequência em todos os anúncios e comunicações com o mercado.

- *O gap na qualidade percebida do serviço – (Gap 5).* Este *gap* significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado, onde o resultado é afetado pela má comunicação; qualidade confirmada negativamente; impacto negativo na imagem corporativa local e negócios perdidos.

Para Brown, Swartz (apud Gronroos, 1993: 85) a análise do *gap* de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador de serviço e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses *gaps* parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências

consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

1.3. Dimensões de Qualidade de Serviço

A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida tende a ser baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, Gronroos (1993: 12).

Segundo o mesmo autor o nível da qualidade total percebida não é determinado apenas pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, mas também pela diferença (gap) entre qualidade esperada e qualidade experimentada. Consequentemente, cada programa de qualidade deve englobar não apenas aqueles envolvidos nas operações, mas também, os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado.

A imagem desempenha, segundo Gronroos (1993), um papel central na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e é tão importante para uma organização de serviços como para qualquer outra organização. Portanto, torna-se imperativo que a imagem possa ser gerida e trabalhada de forma apropriada.

Através de pesquisa exploratória, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram inicialmente 10 dimensões da qualidade de serviços: *tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/conhecimento do cliente e acesso*.

Em 1988, através de uma pesquisa empírica realizada com empresas de quatro setores de serviços: *um banco, uma companhia de cartão de crédito, uma operadora de telecomunicações de longas distâncias e uma empresa de reparação e manutenção*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1991) identificaram e consolidaram em cinco as dimensões da qualidade de serviços que passaremos a descrever:

- **Confiabilidade:** Esta dimensão tem sido por muito considerado o mais importante para as empresas, pois, revela a credibilidade de uma empresa em relação aos seus clientes. Esta ideia é reforçada pela abordagem de GIANESI e CORRÊA (1993), que diz que esta tem sido demonstrada como a mais importante para a qualidade de serviços e significa a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.

- **Empatia:** Esta resultou da junção das dimensões compreensão/conhecimento do cliente e acesso do trabalho preliminar de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e significa centrar atenção individualizada aos clientes, facilitando assim o contacto e a comunicação.
- **Responsabilidade:** Qualquer empresa que quer apostar na fidelidade dos clientes deve assumir as suas responsabilidade em todos os momentos. Para Ganesi e Corrêa (1996), responsabilidade significa a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- **Confiança:** Para Ganesi e Correa (1996), confiança significa conhecimento e cortesia dos colaboradores a respeito dos fornecedores de serviços e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade na prestação dos serviços.
- **Tangibilidade:** Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988), tangibilidade significa a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

As dimensões da qualidade de serviços variam para diversos autores, mas as cinco dimensões resultantes do trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), continuam sendo as mais citadas na literatura, tanto para serviços face-a-face, quanto como referenciais para desenvolvimento de modelos para avaliação da qualidade de serviços prestados com base nas tecnologia de informação e comunicação.

A simplicidade e a consistência do instrumento de avaliação da qualidade de serviços SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e a síntese da qualidade de serviços em cinco dimensões facilmente compreendidas, tornaram esse trabalho num marco da literatura do Marketing de Serviços. O SERVQUAL vem sendo utilizado como base para inúmeros outros trabalhos que abordam a qualidade de serviços.

1.4. História da Qualidade de Serviço de Atendimento Público

Cada vez mais, o tema qualidade no serviço de atendimento, vem despertando, uma atenção especial por parte das empresas que procuram imprimir maior competitividade no mercado cada vez mais complexo. Antes de entrarmos na discussão da história da qualidade do serviço de atendimento público, julga-se pertinente e necessário, fazer uma abordagem sobre o termo cliente.

De acordo com Swift (2001), o termo cliente surgiu no início do século XX, demorando praticamente cerca de cem anos para que o seu significado fosse efetivamente entendido pelas

empresas. Com base em vários estudos realizados, constata-se que o propósito fundamental do serviço de atendimento, sempre foi de promover a satisfação dos clientes.

Ainda sobre este assunto e, segundo a teoria económica do comportamento do consumidor, toda a compra feita por um consumidor envolve uma escolha, normalmente efetuada em função da busca de maximização da sua utilidade ou, como dizem Bennett e Kassarian (apud Chauvel, 2000), da maximização da sua satisfação.

Para estes autores, utilidade e satisfação são duas palavras que estão relacionadas de tal maneira que pode-se falar em utilidade como a medida da satisfação das necessidades e desejos.

Nesta mesma linha de pensamento, Kotler (apud Chauvel, 2000) vê, no modelo económico, um nível de análise restrito que denomina de pequena parte da “caixa preta”, deixando de lado, vários fatores fundamentais ao entendimento do comportamento do consumidor como aprendizagem, motivação, personalidade, atitudes, dentre outras.

Posteriormente à abordagem da teoria económica, a questão foi tratada à luz da teoria behaviorista, derivada do modelo de “Pavlov” de condicionamento. Acerca dessa abordagem, Chauvel (2000: 25) esclarece que *“a teoria behaviorista substitui o homem racional proposto pela teoria económica por um ser moldado pelo ambiente.”*

Segundo esta perspectiva, os estímulos, recompensas e punições propiciados pelo meio constroem a organização do comportamento, independentemente de qualquer processo interno, racional ou não. Diz ainda que o consumidor não está preocupado em avaliar sistematicamente as opções que lhe são oferecidas, simplesmente aprende, como um animal condicionado, a responder favoravelmente ou não a determinados estímulos. Seu comportamento é governado por fatores que escapam ao seu controlo (os estímulos), que podem ser identificados e, eventualmente, manipulados por cientistas.

Nesta abordagem o consumidor é visto como alguém que talvez não saiba o que faz, sua lógica é irracional, mas a ciência pode ser capaz de descobrir porque ele faz opção por um determinado produto ou serviço, dando mostra daquilo que o torna satisfeito.

Chauvel (2000: 29) esclarece que *“a satisfação do consumidor, na abordagem dessa teoria, é o resultado do confronto de uma referência interna, caracterizada como intangível, com os benefícios/prejuízos propiciados por uma determinada transação”*.

Para enaltecer e enfatizar o tema qualidade, Moura (1999), cita a experiência dramática vivida pelas empresas Japonesas no período pós-guerra, lutando contra os problemas de qualidade dos seus produtos que o deixavam em desvantagem competitiva.

Diz ainda que foi a partir do trabalho desenvolvido por Deming, iniciado na década de 1950, que os japoneses começaram a interessar-se pela qualidade, olhando-a de forma mais ampla e

abrangente, ou seja, desde a fase de pesquisa e desenvolvimento até a produção e venda dos produtos, focando sempre na satisfação dos clientes.

O trabalho de Deming assumiu grande importância, a ponto do Governo Japonês instituir, no país, o Prêmio Deming de Aplicação, concedido a todas as empresas que se destacassem no aperfeiçoamento de suas atividades de controle de qualidade. Neste aspecto destaca-se também o contributo de Juran, que com o seu trabalho procurou abordar a qualidade como uma ferramenta de gestão para o aumento da produtividade e competitividade, através de melhoria de processos e sistemas.

Ainda dentro desta abordagem, Moura (1999) observa que Crosby, através dos seus estudos, introduziu finalmente o conceito de qualidade voltado para a satisfação do cliente, por meio da eliminação de erros ou defeitos, de “forma preventiva”, e perseguindo a condição de “zero defeitos”.

No ano de 1990, surge com destaque uma nova abordagem, a qual denominou-se Marketing de Relacionamento, ou, simplesmente, gestão de relacionamento com o cliente (**CRM – Customer Relationship Management**), o qual é sustentado pela tecnologia da informação e tem como propósito básico o relacionamento com os clientes, de tal forma que se consiga não só atraí-los, mas principalmente, mantê-los fiéis à empresa.

Conforme Freemantle (1994), na década de 1980, muitas empresas deram um pequeno salto no sentido de tornar melhor o atendimento ao cliente. Previdenciaram campanhas caras durante algum tempo e incentivaram o pessoal da “front office” a sorrir mais, ser mais amigável e disponibilizar aos clientes todas informações necessárias.

Swift (2001) observa que na década de 1990, tanto os papéis do comprador como os do fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser “caçados” para serem tratados como especiais e “cultivados”. Atualmente, os clientes querem ser ouvidos e esperam que o fornecedor ou provedor de serviços ofereça a eles, flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso.

Dentro desta realidade, o que se encontra são consumidores e clientes, de uma maneira geral, mais exigentes nas transações de compra e venda, acabando por refletir principalmente nos serviços de atendimento a clientes, obrigando-as a reavaliá-los e a revê-los continuamente.

Freemantle (1994) apresenta uma visão bastante realista quando diz que o conceito de serviço de atendimento a clientes tem sido abordado pela maioria dos gestores de empresas nas últimas décadas, mas pouco praticado. Defende que as experiências de atendimento ao cliente, normalmente, são totalmente desvinculadas da imagem de “qualidade de serviço” que essas empresas tentam transmitir.

Diz ainda que atualmente, o termo “atendimento ao cliente” é utilizado como um cosmético burocrático para ocultar as falhas no tratamento que a empresa dá a seus clientes” e completa que “o atendimento ao cliente deveria ser um aspeto fundamental e integral de qualquer negócio e deveria ter peso igual nas considerações estratégicas sobre o futuro da empresa”

1.5. Fatores que Influenciam a Qualidade no Atendimento Público

Para fazer referência aos fatores que de uma forma direta ou indireta, influenciam o processo de atendimento ao público, recorre-se a afirmação de Sarmiento (2005), onde diz que o serviço de atendimento público é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis tais como: *o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos, a estrutura da organização e as condições físicas ambiental/instrumentais*, que funcionam como propulsores deste processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes e contínuo.

Muitos autores, sob diversas formas e modelos, ao tratar desses fatores organizacionais, enfatizam a importância que cada um exerce na conquista da qualidade no processo de atendimento.

Com efeito, julga-se ser de extrema importância apresentar, de forma simples e objetiva, os aspetos fundamentais que cada um traz na sua essência, demonstrando ao mesmo tempo a sua influência em relação ao processo de atendimento. Estes fatores são os seguintes.

- **Estratégia**

Este fator remete-nos para as questões relacionados com a congregação e harmonização dos instrumentos e mecanismos adotados pelas empresas e instituições de forma a fazer face as demandas dos mercados cada vez mais competitivos e mais exigentes.

Consequentemente, nos dias de hoje, a grande prioridade das empresas de sucesso tem sido, cada vez mais, a adoção de uma estratégia que torna a empresa cada vez mais competitiva com os demais, e esta competitividade só se pode manter através de uma aposta forte na qualidade dos seus serviços e produtos disponibilizados aos clientes.

Segundo Nelson António (2003: 46), “para formular a estratégia deve começar por analisar o que se passa no ambiente externo da empresa, isto é, no seu meio envolvente, analisando as oportunidades e as ameaças. Assim, se consegue definir objetivos a que se segue a análise da empresa, analisando os pontos fortes e pontos fracos da mesma. Detetados os pontos fortes e os

pontos fracos de uma organização procedemos a uma análise dos objetivos, que pode levar à sua redefinição”.

Porter (2000), ressalva que a importância de se formular uma estratégia para o alcance da excelência no serviço de atendimento a clientes tornou-se uma preocupação fácil de ser percebida até mesmo nos processos de planejamento das empresas. Segundo o autor a empresa estará mais motivada e preocupada em atender às necessidades dos clientes, à medida que os mesmos se mostrarem mais exigentes, inteligentes e tiverem necessidades difíceis de atender.

A empresa precisa conhecer, a sua realidade atual para, de forma crítica e consistente, procurar investir de forma estratégica, naquilo que ela tem que transformar em competência essencial para a excelência no atendimento aos clientes.

A partir destas ideias, é possível concluir que a estratégia é um fator único, com base na qual as empresas fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar as suas atividades, marketing, produção, serviços, logística à sua proposição de valor específica focada no cliente.

▪ Estruturas

Para um serviço de atendimento de excelência, a empresa ou instituição deverá dispor de uma estrutura organizacional bem projetada e que dê sustentação a todas as ações a ele pertinentes.

Para Kotler (2000: 63), as empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerir processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos”. São organizações que valorizam o conhecimento e são capazes de trabalhar com equipes multifuncionais responsáveis por cada processo.

Ainda sobre esta temática observa que há grande importância em reconhecer as habilidades necessárias ao alto desempenho da estrutura. É o conjunto dessas habilidades multidepartamentais ou, de preferência multifuncionais, que tornarão a empresa diferente e bem-sucedida.

Procurar no melhor desenho organizacional, a definição de todas as habilidades essenciais que a farão. Destacar-se como um modelo que leva a empresa a se diferenciar, em desempenho, dos concorrentes no mercado.

Finalizando, a empresa atualizada e focada no cliente, deve, necessariamente, encaminhar-se para a visão moderna do Marketing, procurando em sua ação organizacional, estabelecer uma filosofia afim, que oriente e direcione gestores e colaboradores para o cliente e para o mercado, isto torna fundamental que a estrutura organizacional da empresa, possa contar com o apoio da

função Marketing, atuando com um objetivo claramente definido e contando com todos os recursos necessários à efetividade de seu desempenho.

▪ **Recursos Humanos Envolventes**

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas que gerem e comandam a empresa, são elas que executam, controlam as atividades e processos. Alguns autores afirmam que a empresa é um organismo vivo, pois a dependência e influência das pessoas são enormes, é por esse motivo que deve dispensar uma atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades da organização.

Administrar e gerir pessoas no contexto de trabalho significa controlar os fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, não no sentido de manipulação de sua conduta, mas, no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades.

Nesta perspectiva, Juran (1991), diz que a mão-de-obra tem o potencial de auxiliar no processo de melhoria da qualidade. Daí, conclui-se que para aqueles que acreditam que a solução passa apenas pelas máquinas, encontra-se aqui um forte desafio para procurar uma visão mais humanista da qualidade.

Segundo Freemantle (1994), de entre as várias qualidades, que devem ser exigidas a quando da escolha e seleção da pessoa para a função deve-se focar atenção, principalmente nas qualidades como a sinceridade, honestidade, humildade, modéstia, charme, capacidade de se comunicar, de ouvir, sensibilidade, compreensão, tolerância, personalidade e a iniciativa.

Kotler (2000) enfatiza que não basta ter pessoas que à priori parecem ser competentes, é preciso apostar no treinamento, dizendo que as empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipa de profissionais bem treinadas.

Destaca ainda que as pessoas bem treinadas apresentam certas características específicas como competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade que realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa, que respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez que esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza.

A aposta na formação e treinamento proporciona uma maior incentivo aos empregados no desempenho das suas funções levando-os realizar um tipo de atendimento que promova maiores condições para garantir a fidelidade dos clientes.

▪ As Tecnologias

Na era da globalização e, conseqüentemente no mundo das organizações atuais, as tecnologias de informação e comunicação permitam não só as empresas e organizações, redistribuir os seus ativos e repensar as suas estratégias de forma mais consistente, como também, permitam-lhes produzir novas ferramentas de gestão visando uma maior participação nos mercados.

Percebe-se que atualmente, são muitos os casos de empresas em que o atendimento se diferencia pela tecnologia da informação utilizada. Como exemplo, pode-se referenciar o auto atendimento de livrarias e bancos, facilitando a vida dos seus clientes e, daí, obtendo o que é difícil de se conseguir no ambiente altamente competitivo como o atual, que é sem dúvida a fidelidade dos clientes.

Sobre esta temática, Piazza (1999: 21), esclarece que “ainda que o conceito de auto atendimento, em razão dos avanços tecnológicos, em que é possível comprar sem sair de casa, o consumidor continua a não abrir mão do atendimento pessoal ou por telefone”.

Segundo McFarlan (1998: 86), a tecnologia da informação representa um recurso do mais alto nível, pois quando um distribuidor, para solucionar um determinado problema de serviço a clientes, instala uma rede *on-line*, conectando-se a eles, de forma que esses possam entrar com seus pedidos diretamente nos computadores da companhia, o objetivo principal do computador é reduzir os custos da entrada de pedidos e proporcionar maior flexibilidade aos clientes, no que se refere ao tempo e ao processo de entrada de pedidos”.

Conclui-se a partir destas ideias, de que a tecnologia vem assumindo um papel cada vez mais preponderante no atendimento das empresas e que ao longo dos tempos vem facilitando cada vez mais o relacionamento das empresas com os clientes.

1.6.O Serviço de Atendimento Público

Numa sociedade orientada para o serviço, a qualidade e excelência do mesmo assume um fator estratégico para o sucesso de qualquer empresa ou organização. Na tentativa de clarificar o conceito, hoje tão considerado no mercado competitivo, Kotler (2000: 448), define serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Explica ainda que a sua execução pode estar ou não, ligada a um produto concreto.

Muitos autores de entre eles (Gianesi, I. G. N., Correa, H. L, 2006), concordam que a qualidade de atendimento a cliente tornou-se, nas últimas décadas, um forte diferencial da estratégia competitiva das empresas que se despertam para a necessidade de estar atentas ao “como maximizar a satisfação dos clientes”, atendendo de forma incomparável aos seus desejos, necessidades e expectativas.

Nesta abordagem destaca-se a posição de Freemantle (1994: 127), ao mencionar que “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria”. Isso evidencia que, embora seja necessário um planejamento e controle para se atingir a qualidade, de nada valerá se não ultrapassar as fronteiras do discurso e do registro formal em documentos executivos.

Com efeito o autor apresenta os 14 testes considerados mais importantes para o bom atendimento ao cliente, os quais são aplicáveis a todas as empresas e organizações, sejam elas do setor público ou privado, nomeadamente:

- i. *Cumprindo a promessa de atendimento* - todas as declarações de intenção feitas pela organização ou por empregados em particular devem ser encaradas como promessas e devem ser cumpridas;
- ii. *Atendimento telefónico em cinco segundos* - as chamadas telefónicas para uma empresa deve ser atendido dentro de cinco segundos;
- iii. *Respostas documentadas em dois dias* - todos os documentos dos clientes que exijam uma resposta devem ter seu recebimento acusado dentro de dois dias e uma data final especificada para uma resposta completa. De preferência, a pessoa a quem o documento é dirigido deve responder pessoalmente e, de maneira personalizada, à consulta.
- iv. *Tempo máximo de espera de cinco minutos* - em nenhuma circunstância, qualquer cliente deve esperar mais que cinco minutos por atendimento. Os clientes perdem tempo e dinheiro valiosos tendo de esperar por atendimento. Os clientes sempre optam pela empresa que não os faz esperar;
- v. *Atitudes positivas dos empregados* - toda e qualquer interação entre um cliente e um representante da organização serão conduzidas de uma forma, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de olhar pelo cliente;
- vi. *Comunicações pró-ativas* - Caso a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, é imprescindível informá-lo antes que ele reclame;
- vii. *Sinceridade e franqueza* - todas as comunicações da empresa aos clientes devem ser feitas numa base completamente sincera e franca.

- viii. *Confiabilidade dos sistemas* - o sistema de prestação de serviços aos clientes deve funcionar sempre, com alto padrão de confiabilidade;
- ix. *Reparação rápida* - deve-se tomar Previdências imediatas, sem hesitação, para reparar qualquer defeito do produto ou falha no atendimento ao cliente;
- x. *Conhecimentos da Empresa* - Os empregados devem conhecer bem a empresa, serviço ou produto, saber como fazer as coisas, saber como resolver problemas e estarem prontos para lidar com qualquer dúvida ou contingência do cliente;
- xi. *Domínio da frente de atendimento* - a pessoa que lida diretamente com um cliente deve ser capaz e estar disposta a responder eficazmente a ele e, conseqüentemente, ter o discernimento de tomar uma decisão em favor do cliente, qualquer que sejam as circunstâncias;
- xii. *Pequenos extras* - as expectativas do cliente devem, frequentemente, ser superados pelo fornecimento não solicitados. É importante inovar e agradar o cliente, e o fornecimento de pequenos extras é uma oportunidade criativa e desafiadora a que a equipa tem de responder entusiasticamente;
- xiii. *Atenção aos pormenores* - o detalhe do atendimento deve estar próximo da perfeição. À Lei de Pareto³ aplica-se aqui: 80% da alienação dos clientes provêm de 20% dos detalhes errados. A falha na observação dos pormenores pode ser em função de não ouvir os clientes com atenção; comunicação inadequada; indefinição de padrões detalhados;
- xiv. *Aparência imaculada* - a aparência imaculada é fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade.

Em conformidade com esta ideia, Freemantle (1994:13) observa que o atendimento ao cliente é o teste final. Pode fazer tudo certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, se não completar o processo com um atendimento ao cliente de alta qualidade, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

De acordo com Luiz Reis (1998), a procura da excelência na qualidade do atendimento tem que ser encarada como algo de fundamental importância, e uma estratégia vital para a continuidade da empresa e do próprio negócio. Não basta que seja mais uma estratégia conhecida pelas pessoas da organização, mas tem que ser incorporada nas atitudes e na vivência do relacionamento com os clientes.

³ A Lei de Pareto, ou o princípio 80/20, foi criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto e diz que 80% das conseqüências advêm de 20% das causas.

Shiozawa (1993) acredita que as empresas que conseguirem manter o foco no cliente e focando atenção às suas necessidades atuais e futuras serão aquelas que terão prosperidade a longo prazo. Ressaltando a importância de se ter em mente a necessidade de um investimento contínuo na melhoria e alcance da excelência da qualidade no atendimento.

Segundo Freemantle (1994: 82-83) “o valor de um incrível atendimento ao cliente deve ser profundamente embutido na cultura da organização e nas crenças pessoais de cada trabalhador”. Esclarece que ela não pode ser imposta, ela surge através de uma reflexão de valores e crenças direta e indiretamente exibidos pelos executivos veteranos, bem como sobre reações do resto da empresa a esses valores e crenças.

O autor sugere o emprego de auditorias da qualidade periódicas nas empresas, não com a finalidade de localizar erros no atendimento ao cliente, mas para avaliar o seu nível de desempenho, controlar o progresso que se está conseguindo nele e até mesmo indicar outras áreas que possam ser melhoradas.

1.7. Como Medir a Qualidade nos Serviços de Atendimento

Nos dias de hoje, para sobreviver no mercado, as empresas precisam satisfazer os seus clientes fornecendo bens e serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua dos clientes e um compromisso fiel de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas destes. A satisfação deixou de ser um fenômeno de busca individual para se tornar numa preocupação constante dos gestores e administradores das empresas e organização.

Não basta investir na melhoria da produção de bens e serviços, é preciso apostar no atendimento, conhecer e satisfazer o cliente, Grimaldi e Mancuso (2004). Muitos defendem que as empresas são na verdade processos de satisfação do cliente e não apenas de produção de bens e serviços e é por esta razão que as organizações modernas buscam uma estrutura direcionada ao cliente priorizando o atendimento.

Sérgio Almeida (2001) indica algumas atitudes possam conduzir a um atendimento de excelência, nomeadamente:

- *Apresentação impecável e uma boa Postura*
- *Humor/astral/simpatia e Empatia;*
- *Saber Escutar;*
- *Ser Gentil;*
- *Disponibilidade;*
- *Rapidez,*

- *Tranquilidade;*
- *Sinceridade;*
- *Comunicação correta;*
- *Precisão.*

Segundo Las Casas (2000, p. 83), a qualidade de uma prestação de serviço é percebida através de um cliente satisfeito com os serviços oferecidos a ele, por isso a qualidade em serviço está ligado à satisfação. Então, a empresa deve ter o cuidado de planejar os serviços oferecidos, para disponibilizar um serviço bem feito e gerar satisfação dos clientes.

Através disso, os clientes voltarão a comprar e ainda indicarão terceiros, fazendo com que a demanda e os lucros aumentem. No entanto, para tornar uma prestação de serviço de qualidade e gerar satisfação, o administrador deverá tomar algumas precauções como:

- Administrar as expectativas dos clientes* - as expectativas são formadas através de comentários de outras pessoas, experiências adquiridas com a própria empresa ou com concorrente, ou através de promessas feitas por vendedores de serviços.
- Percepção da qualidade* - é difícil para o cliente avaliar a qualidade do serviço que recebe, então, às vezes, apesar do profissional saber que presta um serviço de boa qualidade, o cliente não percebe a qualidade. É por isso que é importante o monitoramento das empresas em relação a como seus clientes percebem seus serviços.
- Sequência de procedimentos* - necessário para o administrador desenvolver seus serviços de qualidade, ou seja, é necessário pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismo de controle.

A avaliação dos serviços trará para a administração o feedback necessário à manutenção ou ao aperfeiçoamento dos serviços. Alguns requisitos foram identificados para avaliar se os serviços têm qualidade:

- Facilidade de acesso ao serviço;
- Utilidade das visitas aos locais de atendimento, quanto menor o número de visitas para obter o serviço, maior o nível de qualidade;
- Tempo utilizado para o atendimento completo do serviço;
- A correspondência entre o produto final do serviço e a satisfação da necessidade do cliente, a divulgação de informações sobre os serviços e atenção às reclamações dos usuários.

Nesta senda, dois factos marcaram a temática “*medir a qualidade dos serviços*”: a Gestão de Qualidade Total (GQT), ao nível da construção da qualidade e da autoavaliação; e o SERVIQUAL (*Service Quality Model*), ao nível da heteroavaliação.

▪ **Gestão de Qualidade Total: Organizações Constroem a Qualidade dos Serviços**

Desenvolvida por William Edwards Deming, em 1949, no Japão, a Gestão de Qualidade Total (GQT), foi amplamente adotada nos anos 80, principalmente nos Estados Unidos da América, tornando-se num movimento económico em grande escala (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995; Waldman, 1994).

O modelo então desenvolvido, motivou a criação de um modelo de GQT denominado de “modelo europeu para a excelência”, com o intuito de ser um instrumento de gestão que fomentasse a competitividade nas organizações públicas e privadas a nível europeu, através de atividades internas que respeitem parâmetros gerais de qualidade regulados pela *European Foundation for Quality Management*. (EFQM)

A GQT é uma estratégia que se preocupa com a “saúde”, “sentido de comunidade” e “felicidade” de uma organização, baseando as suas práticas numa ideia de melhoria contínua e em quatro pilares – qualidade, pessoas, sistema organizacional e órgãos de liderança (Hackman e Wageman, 1995).

As práticas de GQT podem abranger quaisquer áreas de ação destacando-se as de *design* de produto; gestão de processos, da qualidade dos fornecedores e das informações entre as *stakeholders*; comprometimento dos líderes; envolvimento dos colaboradores e clientes; práticas de F&D e estratégia de mercado (Cua *et al.*, 2001). Assim, os objetivos principais de um programa de GQT são:

- ✓ Mudar a estrutura, as infraestruturas e os processos organizacionais
- ✓ Calibrar a Produtividade
- ✓ Reduzir custos
- ✓ Mudar a imagem organizacional
- ✓ Melhorar a qualidade de produtos, de serviços e da performance organizacional
- ✓ Enquadrar as *stakeholders*
- ✓ Estimular a motivação e aprendizagem contínua entre *back* e *front-office*
- ✓ Abrir a organização a novos mercados
- ✓ E, aumentar o bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes

O cumprimento destes objetivos dependerá do grau de compromisso dos líderes, da abertura da organização a novas práticas e do *empowerment* dos colaboradores (Powell, 1995), por isso, o desenvolvimento de um programa de GQT deve ambicionar uma relação integrada entre os órgãos de liderança e os colaboradores, sem interesses pessoais e receio de mudanças (Hackman e Wageman, 1995).

Nestas circunstâncias, pretende-se uma comunicação e coordenação descentralizadas entre os vários níveis e fluxos hierárquicos de uma organização. Com preocupações inerentes à autonomia dos colaboradores, favorece-se o equilíbrio entre fatores pessoais, sistémicos e de desempenho, vendo-se então a GQT como uma plataforma funcionalista, que relaciona as estruturas comportamentais e motivacionais dos indivíduos com o sistema organizacional, inculcando-lhes coragem para o assumir de responsabilidades (Hackman e Wageman, 1995).

A GQT tornou-se, assim, parte integrante do pensamento do mundo dos negócios e um poderoso meio para produzir valor económico para as organizações, sendo vista como uma ferramenta transversal a várias fronteiras psicológicas e sociológicas (Powell, 1995).

Pelos seus programas enfatizarem o uso de tecnologia na melhoria da produtividade e no auxílio às tomadas de decisão, e pode ser considerada como propulsora de avanços tecnológicos no quotidiano de uma organização (Wruck e Michael, 1994).

Não obstante a concordância geral no que concerne à validade dos seus propósitos, enquanto medidor e gestor da qualidade, lhe são associadas algumas limitações (Sousa e Voss, 2002), nomeadamente:

- A retórica inculcada nos projetos não se verifica muitas das vezes na prática (Hackman e Wageman, 1995);
- As dificuldades de algumas organizações em compreender totalmente os princípios da GQT faz com que só se lembrem desta filosofia como uma vantagem em termos de desempenho, esquecendo-se que isso não quer dizer que todas as necessidades da organização estejam a ser atendidas (Hackman e Wageman, 1995; Powell, 1995; Sousa e Voss, 2002) e por este motivo, nem sempre existe uma implementação e adaptação do conjunto total da GQT às especificidades organizacionais.
- A sistemática utilização de tecnologia desvaloriza, por vezes, o poder comunicacional ou as ações diretas dos líderes (Wruck e Michael, 1994);

Em relação ao modelo de excelência europeu denota-se validade para identificar situações problemáticas gerais, mas não oferece linhas específicas para identificar o problema em concreto; para além disso, ao pretender ser uma solução global, pode levar ao erro da generalização.

Assim, deve clarificar-se a relação entre o modelo, as tomadas de decisão e os modelos tradicionais de gestão (Rusjan, 2005). Apesar de tudo, através da GQT as mudanças e melhorias podem ser significativas numa abrangência que vai desde a compreensão do significado que os colaboradores dão a uma prática institucionalizada até ao surgimento de mais e melhores produtos, tecnologias e serviços, bem como de transformações na cultura organizacional que permitam uma vivência harmoniosa entre os seus membros (Spencer, 1994).

SERVQUAL: Clientes Medem a Qualidade dos Serviços

Segundo Cardoso (2004, p. 2), depois de obter os resultados das pesquisas do modelo dos cinco hiatos, com base nas dimensões de qualidade para serviços, Parasuraman Et. Al, desenvolveram a SERVQUAL, um modelo para avaliação da qualidade em serviços, que é caracterizado com sendo a diferença entre a expectativa e a percepção que os clientes têm do serviço recebido. E, para o método SERVQUAL, considera-se cinco dimensões, tais como:

- **Confiabilidade:** presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- **Recetividade:** engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente.
- **Tangibilidade:** relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- **Empatia:** tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- **Segurança:** simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Segundo Freitas (2006, p. 2-8), essas dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada. Segundo Bitner e Zeithaml (2003, p.93), o que influencia a satisfação do cliente são atributos como preço, qualidade e vantagens que o produto oferece.

O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou determinantes da Qualidade. O emprego do SERVQUAL é realizado em duas etapas, sendo que na primeira etapa são mensuradas as expectativas dos clientes e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Segundo Bitner e Zeithaml (2003, p.93), para utilizar o método SERVQUAL e assim medir a qualidade do serviço, é necessário, calcular primeiramente a diferença entre expectativas e as percepções do serviço, desta forma obtêm-se o valor ou gap para cada afirmação do questionário definido como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado.

Em geral, as avaliações são realizadas através de um questionário que utiliza uma escala do tipo “Likert” de 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “**Discordo Totalmente**” e “**Concordo Totalmente**”. Para cada item do questionário calcula-se o Gap 5, definido pela diferença entre as expectativas e percepções registradas. Sendo que um item com gap positivo indica satisfação do cliente e caso for negativo significa insatisfação dos clientes, ou seja, os serviços prestados estão abaixo das suas expectativas.

De acordo com Carman (1990), a dimensão original, da qualidade, desdobra-se em sub-dimensões, na medida em que determinados aspetos tornam-se importantes para o cliente e argumenta que as dimensões apresentadas por Parasuraman (1985,1988) são genéricas.

A maior crítica ao modelo SERVQUAL foi feita por Cronin & Taylor (1992), que desenvolveram uma ferramenta denominada SERVPERF, baseada apenas em medidas da percepção dos clientes, e afirmaram que esse modelo era o mais adequado para avaliar a qualidade dos serviços, pois, segundo estes, as informações sobre a qualidade dos serviços já estão presentes no componente das percepções, então o uso da diferença entre percepções e expectativas não traz informações adicionais.

CAPITULO II: Sistema de Gestão de Qualidade

2.1. Breve Introdução

A globalização e o desenvolvimento socioeconómico, motivaram mudanças de comportamento e paradigmas, levando a que as empresas e instituições apostassem cada vez mais na qualidade dos seus produtos e serviços, independentemente, da área da sua intervenção e atuação.

Hoje, a qualidade é entendida como um elemento essencial e catalisador das condições de competitividade e de circulação de bens e serviços à escala mundial, aplicando-se a produtos, a serviços, a empresas e a instituições, conferindo assim, um caris universal.

Decorrente disto, pode-se dizer que a qualidade é, hoje, um fator essencial da produtividade e competitividade das economias e das empresas, tornando num objetivo estratégico que deverá mobilizar os países e os seus agentes económico na ótica do acesso aos mercados.

Nos tempos que correm, ninguém aceita um serviço de má qualidade e nem está disposto a fazer trocas comerciais envolvendo produtos que não satisfaçam os níveis de qualidade exigíveis e que não cumpram as normas aplicáveis e universalmente aceites.

Hoje em dia, a palavra sistema é utilizada frequentemente em vários campos do conhecimento: *sistema de informação*, *sistema de produção e de gestão*, etc. Em termos genéricos, um sistema traduz-se na ideia de que vários componentes interagem entre si e formam um todo coerente com um objetivo comum.

Neste sentido, podemos dizer que qualquer sistema deve usufruir de uma lógica inerente que se reflete tanto na entrada como na saída particular e na sua relação (ou na conexão) recíproca. No entanto, os objetivos de um sistema influenciam e determinam os princípios básicos nos quais o sistema é conhecido e operado.

Segundo Santos (1999) um sistema da qualidade é um conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado eficazmente e otimamente um objetivo ao menor custo. Este conceito é um subsistema da Gestão, uma vez que ele atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo que a organização se torne viável, efetiva e competitiva.

Para muitos autores a qualidade não tem um significado popular, no melhor sentido, em termos absolutos. Industrialmente pode significar, mais e melhor, dentro de certas condições/parâmetros do consumidor já que é este em última instância quem determina a classe e a qualidade do produto/serviço que deseja.

Podemos definir a qualidade de um produto ou serviço, como sendo o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto e da produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso.

Esta definição leva-nos a pensar em termos como, *fiabilidade*, *adequabilidade*, *durabilidade*, que na realidade são características individuais que em conjunto constituem a qualidade do produto ou serviço.

Todavia, qualquer que seja a definição de qualidade, esta deve implicar respostas às necessidades do cliente pelo produto comprado, atuando de diferente forma e intensidade, segundo o tipo de produto que se está a produzir ou serviço que se está a prestar.

No que diz respeito ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), este é definida como uma estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas, sendo que deve ser documentado e formalizado através do Manual da Qualidade, devendo incluir os elementos que identifiquem claramente a forma de gestão que possa ter influência na qualidade do produto ou serviço final⁴.

2.2. ISO 9000

Desde os seus primórdios, a industrialização levantou questões relativas à padronização, a gestão de processos e à qualidade dos produtos. No início do século XX, destacaram-se os estudos de Frederick Taylor visando racionalizar as etapas de produção, aproveitados com sucesso por Henry Ford, que implantou a linha de montagem.

A padronização internacional começou pela área eletrotécnica, com a constituição em 1922, da International Electrotechnical Commission (IEC). O seu exemplo foi seguido em 1926, com o estabelecimento da International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), com ênfase na engenharia mecânica.

Com o final do conflito, em 1946, representantes de 25 países reuniram-se em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais da época.

4 ABNT. NBR ISO 9001:2000 (2005). Sistema de Gestão da Qualidade. Editora fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT.

Com a acentuação da globalização na década de 1980, aumentou a necessidade de normas internacionais, nomeadamente a partir da criação da União Europeia. Segundo Seddon, "Em 1987, o governo britânico persuadiu a Organização Internacional para Padronização (ISO) a adotar a BS 5750 como uma Norma Padrão Internacional, passando a ser designado de ISO 9000.

A expressão ISO 9000, designa um conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. ISO é uma organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 189 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

A denominação "International Organization for Standardization" permite diferentes acrônimos em diferentes idiomas (IOS em inglês, OIN em francês, OIP em português) e, por isso, seus fundadores decidiram usar a abreviatura ISO, que significa "igual".⁵

Carapeto & Fonseca (2006) afirmam que o Sistema de Gestão da Qualidade assenta na garantia da qualidade baseado no cumprimento dos requisitos conjecturados nas normas e apoiam as organizações independentemente do seu objeto ou dimensão na implementação e Gestão do Sistema da Qualidade eficazes e eficientes.

De referir que segundo os autores acima mencionados, a ISO 9000, não estabelece práticas específicas, isto é, não define padrões relativo à qualidade do produto ou serviço em si, pois, a sua certificação é fornecida através de um sistema altamente descentralizado, tanto dos auditores como dos institutos de certificação

Podemos concluir que, a documentação dos processos e o desenvolvimento consistente são considerados uma das características de extrema importância da ISO. Sendo assim, para alcançarmos essas características devemos seguir um ciclo de três componentes, tais como:

- **Planeamento** - está relacionado com as atividades que afetam a qualidade, ou seja, para atingir os nossos objetivos devemos planejar claramente o que queremos alcançar futuramente e ter uma certa responsabilidade para assegurarmos as nossas metas;
- **Documentação** - neste caso as atividades que afetam a qualidade devem ser documentadas de modo que possa assegurar uma compreensão dos objetivos e métodos da qualidade, nomeadamente a interação organizacional, o retorno para o ciclo de planeamento e para servir como uma evidência objetiva do desempenho do sistema de qualidade;

5 ABNT. NBR ISO 9001:2000 (2005). Sistema de Gestão da Qualidade. Editora fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT

- **Controle** - tem a ver com as atividades que afetam a qualidade que, por sua vez, são controladas para assegurar exigências especificadas em todos os níveis, isto é, devemos ter a capacidade de antecipar e evitar um determinado problema e as ações corretivas sejam planejadas e executadas.

De acordo com FUNEBER⁶, quando uma empresa ou instituição implementa um sistema de gestão da qualidade significa que ela administra a qualidade de seus produtos e serviços de uma forma ordenada, planejada e controlada.

Com estas ferramentas reforçam a confiança aos clientes-utentes objetivando a satisfação dos cidadãos de modo que possam minimizar os custos, aumentar a competitividade e contribui para o aumento da quota de mercado.

A ISO 9000 apresenta oito princípios de gestão da qualidade que visam direcionar a empresa ou instituição à melhoria contínua da sua atuação, conforme mostra o quadro abaixo.

Quadro1: Princípios e Melhorias de Desempenho

F	Foco no cliente, tem a ver com compreensão das necessidades dos clientes-utentes da organização, satisfazendo de acordo com os seus requisitos num esforço de modo que possam exceder as suas expectativas;
L	Liderança, neste caso são os líderes que estabelecem a orientação e a finalidade da organização, mantém e criam o ambiente adequado para que os funcionários se cooperem ativamente para alcançarem os objetivos da organização;
E	Envolvimentos das pessoas, os funcionários devem ter o espírito de equipa, mostrando as suas capacidades e competências em prol dos benefícios da organização. Nesta decorrência espera-se dos colaboradores um envolvimento no funcionamento do serviço;
A	Abordagem por processos, os resultados desejados são alcançados de uma forma mas eficiente quando dos recursos e as atividades articulados são geridos como processo;
AGP	Abordagem da Gestão como um sistema, compreende, gere, e identifica os processos como um sistema, ajudando a organização atingir os objetivos com a eficácia e eficiência;
M	Melhoria continua, o desempenho global numa organização, só acontece quando houver uma melhoria continua para aumentar a capacidade da organização no comprimento das expetativas do cidadão;
ATD	Abordagens Fatural para tomada de decisões, as decisões para serem eficazes devem basear-se na análise de dados e informações;
PF	Parceria com os fornecedores, tendo em conta a interdependência da organização e os seus fornecedores, o incremento de relações mutuamente benéficas potencia e aptidão de ambas partes envolventes para criar valores;

Fonte: ABNT. NBR ISSO 9000: 200 (2000,p.2)

⁶ FUNIBER – (Fundação Universitária Iberoamericana), é uma instituição relacionada com o âmbito universitário e da formação, com sede em Paseo Garcia Faria – Barcelona, Espanha, fundada no ano de 1997 e conta atualmente com representações em mais de 30 países.

2.2.1 ISO 9001: 2008

Esta versão engloba norma específica de requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em que uma organização precisa evidenciar a sua aplicação de forma sólida de modo a disponibilizar serviços e produtos com requisitos que vá ao encontro das expectativas dos clientes/utentes.

De acordo com esta norma um SGQ, propõe-se aumentar a satisfação dos clientes/utentes através de uma aplicação eficaz do sistema, envolvendo os processos para a melhoria contínua do sistema garantindo a conformidade com os requisitos dos utentes. Esta norma carece evidenciar a sua aptidão para proporcionar um conjunto de produtos de modo que alcance a expectativa dos utentes.

Esta Norma define processos como um conjunto de atividades onde utilizam os recursos e administram de acordo com os objetivos preestabelecidos, de modo que permita a transformação de input de entradas e saída. Os requisitos desta Norma são genéricos, uma vez que se pretende aplicar na organização no seu todo, independentemente da tipologia, dimensão e o produto que proporcionam.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem desenvolver os seus processos de forma a satisfazer às necessidades dos clientes-utentes, colaboradores, acionistas e a comunidade.

A figura nº1, mostra um modelo de Sistema de Gestão, baseada num processo que assenta-se no cumprimento dos requisitos da ISO 9001:2000, e requer que as atividades numa organização sejam estruturadas como processos e que estejam relacionadas entre si.

Sendo assim é necessário identificar os processos e administra-los adequadamente de acordo com os objetivos preestabelecidos. No entanto, este modelo de processo pressupõe como primeiro passo a identificação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas, um outro passo que devemos seguir são os resultados para determinar em que graus foram satisfeitos essas necessidades, expectativas e as melhorias que foram introduzidas.

Neste sentido, uma organização que implementa um SGQ, seja ela pública ou privada, vê-se obrigada a estabelecer um conjunto de regras internas de funcionamento em coerência com as diretrizes da ISSO, de modo a garantir que todas as atividades que podem afetar a qualidade decorram de forma controlada.

As orientações da ISO 9001:2000 estabelecem, portanto, os requisitos da norma versados como as afirmações das quais se retiram as consequências para implementar um SGQ, concretamente: a necessidade de documentar e registar as atividades, avaliar e medir os resultados, abranger todos os intervenientes desde gestão de topo até à base operária, há também uma

necessidade de implementar ações de aperfeiçoamento e de prevenção dos erros e desvios face às especificações pré estabelecidas (Pires: 2004).

Figura 1: Modelo de Gestão de Qualidade



Fonte: Adaptado, ABNT, NBR ISO900:2000

2.3. ISO 9001 versus ISO 9004

Estas normas fazem parte do Sistema de Gestão de Qualidade e foram concebidas para se complementarem uma a outra, mas isso não significa que a sua utilização não pode ser feita de forma independente.

A ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podemos utilizar na aplicação interna pelas organizações ou para a certificação com fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade de modo que converge com os requisitos dos clientes-utentes.

De acordo com a publicação desta Norma Internacional, a ISO 9004 encontra-se na revisão e a edição revista facultará linhas de orientações à gestão para garantir o sucesso sustentado das organizações.

A ISO 9004 proporciona uma focalização mais abrangente na gestão da qualidade do que a ISO 9001, visto que aborda as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e a sua satisfação através da melhoria sistemática e contínua do desempenho da organização.

2.4. A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

No que concerne a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade é necessário antes de mais, especificar alguns conceitos, relacionado com a temática, nomeadamente: *Sistema de Qualidade, Gestão da Qualidade, Documentação do SGQ e Responsabilidade da Gestão do Topo*.

A sua implementação tem como objetivo a melhoria do desempenho organizacional, a sistematização do fluxo de comunicações e as decisões, a adequada definição do modo de realizar as atividades e respetivas responsabilidades.

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como uma estrutura da organização, de atividade e responsabilidade, de recursos e acontecimentos que em conjunto proporcionam procedimentos e métodos organizados de implementação de forma a garantir a capacidade da organização em satisfazer os requisitos da qualidade, isto é, um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que tange a qualidade.

Os requisitos da norma ISO 9000 traduzem nas necessidades dos clientes-utentes, expressas quantitativa ou qualitativamente com o objetivo de permitir a sua implementação e avaliação, devendo ser satisfeitos ao longo prazo. Caso contrário, não se pode garantir a satisfação contínua do utente.

A NP EN ISO 9001:2000 define o Sistema de Gestão da Qualidade como um conjunto de elementos interrelacionados para o estabelecimento da política, dos objetivos e para a concretização desses objetivos, podendo incluir diversos tipos de sistemas dentro de uma organização. A implementação de um SGQ é muito importante, pois fornece as fermentas para que as organizações gerenciem e implantem a qualidade de seus processos. As principais razões que levam à sua implementação são:

- *Maior satisfação dos clientes-utentes (sociedade e partes interessadas);*
- *Melhoria da imagem, cultura e desempenho da organização;*
- *Aumento da produtividade e redução de custos;*
- *Melhoria da comunicação, moral e satisfação dos colaboradores;*
- *Maior competitividade e oportunidade, tanto no mercado como internacional;*

- *Implementação da gestão de qualidade com base em padrões e normas nacionais ou internacionais, que compreende treinamento, implementação dos processos produtivos e registro das atividades realizadas por uma organização (NBR ISO 9001, 2012, p.7)*

De acordo com a norma de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, são exigidos os requisitos gerais, concretamente os documentos escritos que devem ser compartilhados por toda a organização: *Manual da Qualidade, Procedimento da Qualidade, Planos da Qualidade, Requisitos e Impressos*.

No que diz respeito ao Manual da Qualidade, trata-se do documento mais importante do sistema de gestão da qualidade, uma vez que nele consta a política, especifica o SGQ de uma organização e os procedimentos adotados pela organização para cumprir os requisitos aplicáveis.

É com base neste documento que a empresa certificadora faz uma primeira avaliação da organização ou instituição. Portanto, na perspectiva de Pires (2004), o manual da qualidade deve ser desenvolvido com o máximo de profissionalismo de acordo com a realidade da organização, devendo ser acima de tudo um compromisso.

Em relação aos Procedimentos da Qualidade, consideramos que é uma forma especificada para executar qualquer atividade. Normalmente ele mostra o que deve ser feito, por quem, quando, onde e como, e também determina que materiais, equipamentos e documentação devem ser usados, o que deve ser controlado e registrado.

“Busca-se, após a implementação da política da qualidade pelas organizações, auditorias para verificar se todos os processos da empresa estão ocorrendo em conformidade com o determinado nos seus procedimentos (Mezono, 1999, p. 34) ”.

No que concerne ao Plano da Qualidade, são os documentos que especificam quais os procedimentos e recursos associados a aplicar ou que são utilizados, por quem e quando, num projeto, produto, processo ou contrato específico.

Relativamente aos Requisitos da Qualidade, devem ser estabelecidos e mantidos para provar evidências da conformidade com os requisitos e demonstrar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, no pressuposto de que todas as atividades devem ser registradas, para que se possa controlar os resultados.

2.5. Auditoria da Qualidade

De acordo com a NBR 9001 (2002, p. 2), a auditoria é o processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos, de acordo com a NBR 9001 (2002, p. 2).

Realça ainda que os objetivos dos processos são baseados em vários fatores como prioridades da direção, requisitos de sistema de gestão, requisitos contratuais e necessidade de avaliação do fornecedor, requisitos dos clientes, dentre outros.

Segundo a norma NP EN 8402 (1997, apud Sarmento, 2003, p. 129), a auditoria da qualidade é um conjunto de exames sistemáticos e independentes para determinar se os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições pré-estabelecidas, se estas disposições estão efetivamente implementadas e adequadas para alcançar os objetivos.

Ainda a mesma autora salienta que as auditorias da qualidade são conduzidas por uma equipa que não tenha responsabilidade direta nos setores a auditar e, de preferência, em cooperação com o pessoal destes setores. Porém, o seu objetivo é avaliar a necessidade de melhorar ou de efetuar ações corretivas.

Um outro especto que pretendemos abordar, relativamente à auditoria da qualidade é a sua tipologia, esta pode ser interna ou externa. Em relação às auditorias internas a NBR ISO 19011, ressalva que:

“As auditorias internas, algumas vezes chamadas de auditorias de primeira parte, são conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela direção e outros preposítos internos, e podem formar a base para um autodeclararão de conformidade da organização. Em muitos casos, particularmente em pequenas organizações, a independência pode ser demonstrada pela liberdade de responsabilidades pela atividade sendo auditoria (NBR ISO 19011, 2002, P. 2) ”.

No que tange às auditorias externas a NBR ISO 19011 realça que:

“Auditoria externa inclui aquelas auditorias geralmente chamadas de auditoria de segunda e terceira partes. Auditorias de segunda parte são realizadas por partes que têm um interesse na organização, tais como clientes, ou por outras pessoas no seu nome. Auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas de auditoria independente, tais como organizações que provém certificados ou

registros de conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001 ou NBR ISO 14001 (NBR ISO 19011, 2002).

Decorrente desta abordagem, constatamos que, tanto a auditoria interna como externa, podem dar uma grande contribuição na gestão da organização, oferecendo subsídios para a elaboração do planeamento estratégico, bem como avaliando as execuções das ações implementadas a fim de atingir as metas estabelecidas.

2.6. Cabo Verde e a Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade

Hoje, a qualidade é tida como um fator competitivo e de cariz universal, que se aplica a todos produtos e serviços, e um elemento fundamental para a diferenciação e deve ser um objetivo estratégico das empresas e instituições, idendependetemente do ramo ao setor da sua atuação.

Cabo Verde, sendo um país insular e em processo de transformação económica, onde o turismo é chamda “*a galinha de ovos de ouro*” e sendo um dos pilares fundamentais da estratégia de transformação, a qualidade assume um papel fundamental para a distinção e meio fundamental para o incremento da capacidade competitiva na disponibilização de produtos e serviços, em relção a outros destinos.

Neste sentido, e no quadro de uma estratégia competitiva, sustentável e duradoura, torna-se necessario a definição e a materialização de um conjunto de medidas, que impulsiona a criação e materialização dos pilares bases e integrantes da infraestrutura da qualidade, nomeadamente:

- Avaliação da conformidade,
- Metrologia
- Normalização

Neste contexto é também, necessário e de extrema importancia existir um organismo que se encarregue da gestão dessa infraestrutura, de forma articulada com as outras entidades, de forma a valorizar a produção e os serviços nacionais, e adequar o processo de produção de normas de acordo com o desiderato global da Convergência Técnica e Normativa com a União Europeia.

É neste sentido que o Decreto-Lei nº 8/2010, de 22 de Março, que estabelece as Bases do Sistema Nacional da Qualidade (SNQC) previu a criação do Instituto de Gestão da Qualidade, (IGQ) atribuindo-lhe a missão de promover a qualidade em cabo verde, almejando melhorar a confiança dos consumidores e o ambiente de negócios e propugnando ainda, em subsequência, pela melhoria da capacidade competitiva.

Todavia, devido ao facto de até então não existir um organismo com competências nas áreas de acreditação, certificação, normalização e metrologia, e a título provisório, foi atribuído a Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares (ARFA)⁷ a responsabilidade de encarregar destas matérias, em relação aos aspetos indispensáveis ao seu funcionamento, conforme decorre do artigo 80º dos Estatutos da ARFA, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 43/2005, de 27 de junho.

Face à pertinência e à necessidade do país dispor de um Sistema Nacional da Qualidade, o Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade (MEEC) decidiu criar este sistema. Permitindo assim, não só garantir a proteção dos produtos “*Made in Cabo Verde*” e ainda acautelar os consumidores da qualidade dos produtos nacionais e importados, bem como os serviços à sua disposição, fazendo com que o país possa diferenciar-se e afirmar-se no mercado internacional pela qualidade dos seus produtos e serviços.

2.6.1. Instituto de Gestão de Qualidade

O Decreto-lei nº8/2010 de 23 de março, cria as bases do Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde, (SNQC), e estabelece a estrutura que engloba, de forma integrada, as entidades que congregam esforços para a dinamização da Qualidade em Cabo Verde e que assegura a coordenação dos três subsistemas: *Normalização, Metrologia e Avaliação da Conformidade*, com vista ao desenvolvimento sustentável do país e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral.

Com efeito, estabelece que o «Instituto de Gestão da Qualidade» (IGQ), é a instituição de ação do SNQC, a nível nacional, responsável pela implementação das políticas a respeito da qualidade. O Instituto de Gestão da Qualidade foi criado no ano de 2010, por Resolução do Conselho de Ministros nº41/2010, de 2 de Agosto e os Estatutos foram aprovados pelo Decreto-Regulamentar nº 6/2010, de 26 de Agosto, sob a superintendência do Ministério do Turismo, Indústria e Energia.

Assim, com a criação do IGQ, o país passou a dispor de uma entidade que se ocupa da gestão e da coordenação do Sistema Nacional da Qualidade, SNQC, e prossiga as suas atribuições no quadro da estratégia de inserção de Cabo Verde na economia mundial, que vê na qualidade dos serviços e produtos, o seu alicerce primário.

⁷ A Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares (ARFA) foi criada pela Resolução do Conselho de Ministros nº71/98, de 31 de Dezembro.

Foi nesta base que, uma vez não tendo sido possível instalar e fazer funcionar o referido instituto, após a sua criação, e, ciente da importância e impacto que a entrada em efetividade das suas funções poderia ter na dinamização da economia nacional, criando as condições básicas para a melhoria da competitividade dos produtos e serviços nacionais, o governo decidiu, após o período de maturação, instalar e por em funcionamento o Instituto de Gestão da Qualidade.

- ✓ **Missão:** promover a qualidade em Cabo Verde, assumindo-se como um agente privilegiado de mudança no país, ao nível da economia interna e da competitividade internacional. Enquanto instituto público inserido na estrutura do Ministério do Turismo Indústria e Energia, tem ainda por missão coordenar o Sistema Nacional da Qualidade (SNQC) e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei.

Compete-lhe ainda, desenvolver atividades inerentes à sua função e laboratório nacional de metrologia, devendo prosseguir a sua intervenção em perfeita sintonia com os objetivos de construção de um Cabo Verd moderno e de melhor a qualidade de vida dos cidadãos.

- ✓ **Visão:** contribuir para o fortalecimento da competitividade do tecido empresarial e da economia nacionais, através da criação de mecanismos de promoção e incentivo á melhoria da qualidade dos produtos nacionais, apoiando de forma decisiva a estratégia do governo de construir sobre a dinâmica de transformação já induzida e avançar para um patamar superior de desenvolvimento do país, assente em novos paradigmas de crescimento e competitividade.
- ✓ **Atribuições:** O IGQ tem como principais atribuições os seguintes:
 - a) Gerir e coordenar o Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde;
 - b) Promover a elaboração de normas Cabo-verdianas, garantindo a coerência e atualidade do acervo normativo nacional, e promover o ajustamento da legislação nacional sobre produtos, às normas internacionais;
 - c) Qualificar e reconhecer como Organismos de Normalização Sectorial (ONS) as entidades públicas ou privadas, nas quais o IGQ delegue funções de normalização técnica;
 - d) Assegurar a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões nacionais das unidades de medida e a sua rastreabilidade ao Sistema Internacional (SI);
 - e) Desenvolver uma Política Nacional da Qualidade e de reforço do quadro Normativo nacional fazendo com que os atores relevantes utilizem a política e o quadro normativo

nacional na proteção dos consumidores, para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e aumento da competitividade nacional;

- f) Apoiar as autoridades nacionais de inspeção, de modo a garantir o Sistema Nacional da Qualidade e o Sistema de Avaliação da Conformidade respeitem as normas internacionais.

2.6.2. Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual

A necessidade de racionalizar estruturas, diminuir custos e otimizar as sinergias existentes nos domínios da propriedade industrial, de autor e conexos, com os Sistemas de Gestão da Qualidade de produtos e serviços e da qualificação de pessoas, levou com que o governo optasse pela fusão do Instituto de Gestão da Qualidade (IGQ) e do Instituto da Propriedade Intelectual (IPICV), e criar o Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual (IGQPI), que passou a lidar com os direitos de autor e a supervisionar a qualidade de produtos e serviços.

Com a criação do IGQPI, o governo pretendeu “reforçar as sinergias, a coordenação entre organismos que trabalham para fins similares, visando a partilha de recursos, a melhoria dos índices de tecnicidade do pessoal. Isto, para além de reduzir os custos de transação e os níveis hierárquicos tornando o campo de decisão mais leve, flexível e funcional”.

CAPITULO III – Administração Pública Cabo-verdiana e a Qualidade

3.1. Introdução

Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços a que tem direito passou a ser, depois da abertura política, o grande desafio da administração pública Cabo-verdiana e o foco de sua atuação.

A evolução da administração pública, ao longo dos tempos, tem vindo a acompanhar o processo de transformação e consolidação do país, como um estado autossustentável, porém, para efeito de análise e metodologia, esta abordagem centrará em três períodos distintos: (i) *período antes da independência nacional*; (ii) *período pós independência nacional até a abertura política* e (iii) *período pós abertura política a presente data*.

No primeiro período, a Administração Pública era de matriz colonial e tinha como objetivo e missão principal, zelar, sobretudo, pelos interesses da metrópole. Era caracterizada por ser muito centralizada mas de certa forma eficiente, apesar de toda a execução das tarefas ser feita de forma manual.

No segundo período, uma Administração Pública ainda com um modelo centralizador e controlador herdado do regime colonial, consolidou a sua posição de maior empregadora do país, sendo que de 1.970 (mil novecentos e setenta) funcionários públicos no ano de 1974, passou para 6.235 (seis mil duzentos e trinta e cinco) funcionários no ano de 1980 e, no ano 1995 o número de funcionários no sector ascendeu aos 16.000 (dezassex mil) com incidência nas categorias de auxiliares administrativos e do corpo docente.

O terceiro período, caracteriza-se pela abertura e liberalização da economia, pela promoção da iniciativa privada e pela retirada paulatina do Estado do controlo da economia, dando maior liberdade aos investidores privados.

Por conseguinte, foram implementadas uma série de reformas neste setor, com o objetivo de acelerar a modernização e uma melhor adaptação aos novos tempos. Neste sentido vários foram as medidas implementadas no setor das quais passaremos a elucidar:

a) Redução de Efetivos, comportando os seguintes programas:

- Programa de Reforma Antecipada (PRA)
- Programa de Abandono Voluntário (PAV)

b) Na área da formação, foram realizadas ações de formação, nas áreas de secretariado; relações públicas; contabilidade pública, no planeamento, etc.

- c) Recenseamento Geral dos Servidores da Administração Pública e criação e atualização de uma Base de Dados, no âmbito do Projeto de Reforma e Capacitação do Sector Público;
- d) Descentralização e Reforço Municipal tendo as atividades incididas na capacitação institucional e logística dos Municípios;
- e) Reforma Legislativa e Modernização do Sistema Judicial, o aprofundamento dos princípios do Estado de Direito Democrático e a opção de desenvolvimento centrada no sector privado implicaram a reforma da legislação existente, bem como a introdução de procedimentos céleres e adequados na Administração;
- f) Reforma do Sistema de Aprovisionamento Público, esta reforma centrou num conjunto de medidas de natureza legal e operativa visando os princípios de transparência no processo das aquisições públicas. Neste sentido, foi produzida legislação para harmonização de procedimentos e garantia de transparência.
- g) Criação do Instituto Nacional de Estatística (INE) e Conselho Nacional de Estatística (CNE);
- h) Apoio à Comunicação, concentrou-se em atividades na área de formação de Chefias e Jornalistas sobre Gestão Empresarial, técnicas e métodos de divulgação de temas económicos e análise crítica da política económica; Gestão da Informação; Fornecimento de equipamentos,
- i) Criação da Casa do Cidadão, do Núcleo Operacional de Sistemas de Informação (NOSi), do portal Porton di nos Ilha, da Unidade de Coordenação e de Reforma do Estado, entre outros.

3.2. Administração Pública Cabo-verdiana

A Constituição da Republica de Cabo Verde, no seu artigo 240º, estabelece que a Administração Pública prossegue o interesse publico, com respeito pela Constituição, pela lei, pelos princípios da justiça, da transparência, da imparcialidade e da boa-fé e pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos.

Com efeito, e de acordo com o nº2 do mesmo artigo, “a administração pública é estruturada de modo a prestar aos cidadãos um serviço eficiente e de qualidade, obedecendo, designadamente os princípios da subsidiariedade, da desconcentração, da descentralização, da racionalização, da avaliação e controlo e da participação dos interessados”.

A Administração Pública “é um conjunto de organizações”, tradicionalmente é entendida num duplo sentido: orgânico e material. No sentido orgânico, é definida como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas, nomeadamente, de bem-estar, cultura e segurança. No sentido material, é a própria atividade desenvolvida por estes órgãos, serviços e agentes.

Na organização administrativa Cabo-verdiana, inspirada no sistema português, podemos dizer que as pessoas coletivas de direito público agrupam-se em dois grandes sectores, nomeadamente a Administração Central e a Administração Local.

I. Administração Central

Constituído por entidades públicas que visam prosseguir a satisfação de interesses públicos de carácter nacional, podendo distinguir:

- a) *Administração Direta do Estado* - Enquadra toda a atividade administrativa levada a cabo diretamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob direção do Governo, como órgão principal da APUB Estadual, embora repartida por tantos departamentos, quanto ministérios. Os serviços são organizados em forma de pirâmide, o que significa que a relação que se estabelece entre as várias estruturas da administração direta é de hierarquia.

Dentro deste setor, enquadram-se os órgão e serviços centrais, que exercem uma competência extensiva a todo o território nacional e locais ou periféricos, que dispõe de competências limitadas a uma área territorial restrita, e funcionam sob direção dos correspondentes órgãos centrais.

- b) *Administração Indireta do Estado* - Esta atividade é realizada por um conjunto de entidades públicas, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira, destinada à prossecução de fins próprios. O Estado mantém, contudo, uma ação de superintendência, tendente à coordenação dessas entidades com outras atividades públicas. As formas típicas deste processo descentralização institucional são:

- *Institutos Públicos*: Pessoas coletivas públicas, dotadas de personalidade jurídica, de tipo institucional, que integram o sector público administrativo e têm como principal atribuição o desempenho de uma atividade operacional ou de prestação. São entidades de fins singulares, criadas para assegurarem o desempenho de determinadas funções administrativas.

- *Empresas Públicas:* Organizações económicas de fins lucrativos, pertencentes ao sector empresarial do Estado, criadas com capitais públicos e sob direção e fiscalização de entidades públicas.

II. Administração Autónoma ou Local

São definidas como pessoas coletivas que definem as suas orientações político-administrativas sem dependência de qualquer instrução ou orientação heterogénea, no entanto encontram-se sujeitas à fiscalização do Estado. Encontram-se organizadas segundo princípios eletivos e representativos, prossequindo interesses específicos da respetiva comunidade dividem-se em dois domínios distintos:

- a) *Autarquias Locais*, são definidas como pessoas coletivas públicas territoriais dotadas de órgãos representativos das respetivas populações, que prosseguem os interesses próprios destas. (CRCV: art. 230º).
- b) *Associações Públicas*, criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução.

3.3. Serviços Públicos em Cabo Verde: Gestão Pública e Boa Governação

A administração pública cabo-verdiana está a inovar para melhor servir e estar mais próximo dos cidadãos e das empresas, criando serviços públicos na “*Bu Mô*”, ou seja, serviços públicos na sua mão, com foco no cidadão.

A adoção da excelência como instrumento de modernização da administração pública deverá ter em consideração, simultaneamente, duas dimensões: a *Dimensão Formal* que é caracterizado pela competência para produzir, aplicar métodos, técnicas e ferramentas e a *Dimensão Política*, caracterizado pela competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos.

Hoje em dia, com a evolução das novas tecnologias de informação e de comunicação e uma economia baseada em inovações, é importante refletir sobre a administração pública, dos serviços e pensar no melhoramento contínuo da qualidade do serviço prestado.

Todavia, constata-se que a economia atual é mais bem estruturada graças à boa gestão e crescente aposta nas novas tecnologias de informação, tornando o serviço mais eficiente e eficaz, principalmente, na divulgação dos dados, na promoção da transparência, interatividade e no acesso

dos cidadãos aos serviços, passando estes a poderem ser prestados através de vários canais (presencial, *web smartphone*, telemóvel e voz).

Segundo Azevedo (2007), as inovações introduzidas permitem que as entidades privadas credenciadas passem a prestar serviços públicos, através dos seus canais. Um outro fator importante na gestão da qualidade dos serviços é o trabalho em equipa.

Esta troca de experiencias e ideias, constitui uma mais-valia no processo, contínuo, da melhoria dos serviços públicos, pois, mobiliza as pessoas para a quebra de barreiras, promove a comunicação interna das organizações e motiva os funcionários para o esforço conjunto de melhorar os seus serviços de modo a minimizar as falhas.

“... Boa Governação é sem sombra sem sombra de dúvidas o fator mais importante que contribui para a erradicação da pobreza e promove o desenvolvimento...”

Kofi Annan

Em Cabo Verde, à semelhança de outras paragens, tem-se, ao longo dos tempos procurando encontrar um modelo de gestão que imprime maior dinamismo e garante uma maior eficácia e eficiência no setor publico. Nesta decorrência, vários tem sido os investimentos a nível das tecnologias e na formação dos recursos humanos da administração pública.

No cenário atual, não obstante os grandes investimentos já realizado no setor, muitas são as vozes que reclamam por uma mudança urgente, pois, segundo estes, o atual modelo de gestão pública encontra-se desatualizado e desgastado, pelo excesso de formalismo e previsibilidade devido ao comodismo e conformismo dos principais atores públicos, que não tem iniciativa de mudança para melhorar a prestação dos seus serviços que continuam a ter gastos desnecessários.

Perante estas perceções e expectativas, um dos grandes desafios dos gestores públicos passam, sem dúvida, pela procura da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, congregando excelência de valores e resultados, aliados a uma diminuição dos gastos inerentes a tal qualidade, sem desprimor da missão primária dos serviços públicos.

Neste contexto, e nos dias de hoje, qualquer organização, seja ela que natureza for, só se funciona bem se houver convergência entre a gestão correta dos serviços e uma boa governação, levando a que os serviços públicos e a administração pública possam funcionar corretamente e como um todo.

Hoje, as mudanças são inevitáveis, não só pela alteração de leitura de oportunidades e ameaças, mas também pela alternância nos governos, o que impõe e exige uma atenção redobrada de articulação com a administração pública. Os serviços públicos, sobretudo de prestação de

serviços, têm um papel de intermediação entre o governo e os cidadãos, pois, é uma especificidade que precisa ser gerida com transparência e confiança (Neves, 2002: 44-45).

Em relação a boa governação, Cabo Verde tem-se destacado de forma positiva, particularmente no que respeita a questões ligadas a qualidade da governação, tanto a nível da transparência e gestão da coisa pública, como a nível do reconhecimento e proteção dos direitos e liberdades civis e políticos.

Cabo Verde é “um exemplo e líder ao nível de democracia, boa governação e competitividade em África e os resultados do Scorecard 2016 do MCC, evidenciam o progresso do país nos últimos anos” (Donald L. Helflin, 2016) .

Ainda sobre este assunto é de realçar que o país obteve resultados positivos em vários indicadores de desenvolvimento, avaliados internacionalmente, designadamente os da Democracia, das Liberdades Civis, de Boa Governação, no da Transparência, de Melhoria de Ambiente de Negócios e no de Desenvolvimento Humano.

Não se pode falar da gestão dos serviços públicos e da boa governação sem fazer referência as tecnologias de informação e de comunicação, pois, estas tem sido ferramentas importantes no bom funcionamento das organizações, possibilitam canais de comunicação entre as diferentes estruturas organizacionais, contribuindo para uma tomada de decisão e controlo mais atempado, visando a prestação de serviços mais rápida e eficiente, com maior acessibilidade.

As tecnologias de informação e comunicação, não possibilitam apenas, o processamento acelerado e com menor margem de erros de grandes volumes de informação, permitam também, reconfigurar os postos de trabalho e processos produtivos, e facultam um novo modo de funcionamento das estruturas de serviços pela informatização de toda atividade, enquanto conjunto de funções diferenciadas (Neves, 2002).

3.4. A Reforma do Estado e a Modernização Administrativa em Cabo Verde

A ascensão de Cabo Verde a país de desenvolvimento médio, impõe mudanças não só de paradigmas e modelo de atuação dos principais atores da administração pública, como também, da cultura e do modelo de funcionamento das instituições públicas cabo-verdianas, adequando a sua atuação aos novos tempos, de forma a dar resposta as exigências e expectativas dos cidadãos.

Porém, não se quer com isto dizer que a reforma de administração pública só se iniciou a partir deste momento. Pois, o processo da reforma do estado e modernização administrativa teve o seu início nos meados dos anos 80 com o Dr. Renato Cardoso, o então secretário de estado de administração pública.

Após a independência, a reforma de estado era considerada uma das prioridades, principalmente, nesta época em que a estrutura administrativa existente era a herdada na administração colonial portuguesa.

Perante este cenário, tornou-se necessário criar um conjunto de normas e medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos que visavam transformar a Administração Pública mais profissionalizante e célere, eficiente e eficaz, e que garantisse a confiança aos cidadãos.

Nesta decorrência, e para que esta reforma se tornasse realidade foi necessário harmonizar um conjunto de condições tais como: apoio e sustentabilidade do governo, disponibilidade de recursos económicos, isto é, tem que ter recursos para mudar um certo padrão e treinar os funcionários de modo que se adaptem às novas mudanças.

Com este propósito foram levados a cabo alguns ações de reforma, nomeadamente: mudança da administração local, isto é, antes essa pasta pertencia aos administradores e passou para conselhos deliberativos e delegados da administração interna; de seguida houve uma reestruturação da administração central, como, por exemplo, os negócios estrangeiros, cooperação e reorganização de serviços existentes como juntas autónomas, serviço de educação (Hernandes, 1980-1990).

Nesta senda, o governo começou a implementar algumas reformas na vertente económica, visando a criação de um quadro legal e institucional característico de uma economia de base privada, regulado pelos mecanismos do mercado.

Através das reformas introduzidas neste setor, o governo conseguiu assegurar uma melhor participação no comércio internacional e a promoção da iniciativa empresarial endógena. Para a implementação dessa nova estratégia foi adotado um conjunto de políticas macroeconómicas tais como: *política fiscal, reforma do sistema financeiro, política orçamental e liberalização do comércio*.

O tema “qualidade” é indispensável na era de globalização e constitui um dos elementos essenciais para alcançar os objetivos traçados e vencer as dificuldades emergentes do dia-a-dia. Neste contexto a administração pública deve ser capaz de colocar o conceito de qualidade ao serviço dos cidadãos, empenhando mais nas questões da qualidade e a nível de satisfação das necessidades coletivas (Azevedo 2007).

A modernização administrativa, a simplificação dos procedimentos administrativos, a racionalização e melhoria de eficácia da Administração Pública a eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais, tem sido alguns dos vetores do desenvolvimento da reforma administrativa em Cabo Verde.

A Administração Pública é um sector estratégico para o desenvolvimento do país e neste sentido a sua modernização e transformação é fundamental para a consolidação do estado de direito democrático e da boa governação.

Com efeito, nos últimos anos o governo tem vindo a concretizar um forte programa de modernização e transformação da administração pública, com suporte nas novas tecnologias, de forma a estimular a mudança da cultura organizacional e a construção de uma administração pública flexível e conectada.

Com as reformas pretendeu-se criar, um modelo de governação eletrónica traduzida em bens e serviços públicos de alta qualidade, orientados para os cidadãos e para as empresas, cuja estratégia assenta nos seguintes princípios: (i) desburocratização e simplificação administrativa; (ii) Descentralização; (iii) Transparência; (iv) Responsabilização; (v) Ética; (vi) Profissionalismo; (vii) Competitividade; (viii) enfoque no cidadão e nas empresas. (Modesto, 2014).

É de realçar que apesar dos ganhos, persistem, ainda muitos constrangimentos na Administração Pública, que põem em causa a qualidade dos serviços prestados. Esta ideia foi reforçada pelo então primeiro ministro de cabo verde, Dr. José Maria Neves conforme as declarações proferidas no âmbito da abertura da conferência “40 Anos da Administração Pública” – Caminhos trilhados e desafios presentes e futuros”.

CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO - Avaliação da Qualidade no INPS

O Sistema Nacional da Previdência Social, apesar da sua juventude, tem passado por algumas etapas que revelam mudanças significativas, quer a nível de conceito e âmbito de cobertura, quer a nível da estrutura e funcionamento.

As perspetivas de evolução demográfica, as transformações dos mercados de trabalho e das relações económicas nacionais e internacionais, implicam um sistema de previdência social capaz de dar resposta aos seus utentes da melhor forma assente no princípio da *Economia, Eficiência e Eficácia*.

Com o objetivo de garantir uma melhoria continua na prestação dos seus serviços, o INPS tem procurado aumentar a eficiência e eficácia dos seus serviços, abrangendo o número máximo possível de utentes do Sistema, modernizando-o e adaptando as suas ações as necessidades dos seus utentes.

4.1. Apresentação do INPS

O Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), criado em 1991 pelo Decreto-lei n.º 135/91, de 2 de Outubro, nasceu na sequência da cisão do então Instituto de Seguros e Previdência Social (ISPS). Trata-se de uma instituição pública, dotada de autonomia administrativa e financeira, com património próprio, tendo como principal atribuição a gestão do regime geral obrigatório de protecção social dos trabalhadores.

- *Designação Social*: Instituto Nacional de Previdência Social
- *Instalações*: Praia, São Vicente e na ilha do Sal,
- *Delegações*: Representações concelhias nas restantes ilhas

Figura 2: Sede do INPS em São Vicente



Fonte: Site INPS

O INPS tem passado por algumas etapas que revelaram mudanças significativas, quer a nível de conceito e âmbito de cobertura, como de estrutura e funcionamento. Uma análise atenta dessas etapas históricas, permite conhecer melhor os avanços conseguidos pelo sistema de Previdência Social cabo-verdiano ao longo da sua existência.

4.1.1. Resenha Histórica

Desde sempre e, em todas as sociedades, os indivíduos sentiram a necessidade de encontrar formas que lhes garantissem meios de subsistência em caso de impossibilidade de trabalharem. Todavia estas formas de garantia de proteção assumiram características diferentes consoante o tipo de sociedade.

A expressão segurança social foi empregue pela primeira vez por Simon; Bolivar, (1783-1830) ao declarar, no congresso de Augostura, em 1819, que “ o sistema de governo mais perfeito é o que assegura o maior bem-estar, a maior segurança social”.

Assim, em Cabo Verde, o governo, para garantir o bem-estar aos cabo-verdianos, criou o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, que tem um historial que antecede a independência nacional, enquanto Sistema de Previdência Social que naturalmente se tem transformado e adaptado ao longo dos tempos consoante o contexto, para garantir uma maior segurança social a todos a todos. Uma análise mais atenta dessas etapas permite perceber melhor os avanços conseguidos.

O período de 1954 – 1978, foi, essencialmente, marcado pela criação das Caixas de Previdência dos Empregados do Comércio e Ofícios Correlativos e dos Transportes Marítimos e Correlativos, que tinham como objetivo assegurar a proteção aos seus beneficiários nas situações de reforma por velhice, morte, doença e maternidade.

No período pós a independência nacional, (1978 – 1982), foi criado através do Decreto-lei nº39/78, de 2 de Maio, o Instituto de Seguros e Previdência Social – ISPS, que tinha como finalidade o exercício das atividades de seguro e previdência social. Ainda neste ano com o mesmo propósito foi criado o Seguro de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais, de natureza obrigatória.

No período compreendido entre (1983 – 1992) registou-se profundas mudanças, por um lado, com a instituição de um sistema de previdência social com maior abrangência, ou seja, aplicável aos trabalhadores por conta de outrem e, por outro, com a extinção das Caixas Sindicais de Previdência e os seus sistemas de proteção social.

Com efeito, o nível de desenvolvimento alcançado e as experiências acumuladas apontavam para a necessidade de uma nova organização e gestão do sistema. O objetivo era o de

construir um sistema unificado, centralizado e abrangente, permitindo, assim, uma cobertura gradual das diferentes categorias profissionais e alargar, cada vez mais, o sistema. De referir que uma das etapas importante foi a mudança na política económica do país e a opção pela cobertura segurador à iniciativa privada.

No ano de 1991, por força do Decreto-lei nº136/91, de 2 de Outubro, nasce a Companhia de Seguros “Garantia” e o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), resultando da cisão do então Instituto de Seguros e Previdência Social (ISPS).

De 1992 – 2004: Neste período, os regimes de proteção social foram sendo aperfeiçoados, sempre na perspetiva de alcançar maior eficácia na prossecução dos seus objetivos.

A reforma do sistema, iniciada em 2001, teve como objetivo fundamental a criação das condições que permitam ao Instituto a assunção permanente das suas responsabilidades, designadamente com as pensões, atuais e futuras, a par da melhoria material e de uma maior eficiência e eficácia das prestações, no quadro da estratégia de assegurar a utilidade, pertinência e perenidade da proteção social dos cabo-verdianos.

No ano de 2003, foi formalizado pelo Decreto-Lei n.º 28/2003, o enquadramento legal dos trabalhadores independentes, com carácter obrigatório, permitindo tanto a proteção restrita, ou seja, abrangendo apenas a proteção na velhice, invalidez e morte, através da concessão de prestações diferidas ou pensões, como a alargada, agregando, além dessas, a proteção na doença e maternidade.

Neste quadro, no ano de 2004, foi aprovado o Decreto-lei n.º 5/2004 de 16 de fevereiro, que veio reformular e sistematizar o regime geral da proteção social dos trabalhadores por conta de outrem, articulando dois vetores complementares: *“uma proteção social mais justa e equilibrada, do ponto de vista pessoal e material, combinada com a sustentabilidade financeira do sistema.”*

Com a aprovação do Decreto-lei n.º 21/2006, de 27 de fevereiro, através do qual se procedeu à harmonização da proteção social na doença e maternidade dos agentes, equiparados e aposentados da Administração Pública central, com o regime geral dos trabalhadores por conta de outrem, surge novos desafios para o sistema.

Este diploma foi objeto de alterações e republicação pelo Decreto-lei n.º 40/2006, de 17 de julho. Por seu turno, os Decretos-leis n.º 46/2006, de 09 de outubro, e nº 50/2006, de 17 de outubro, vieram enquadrar formalmente, no regime dos trabalhadores por conta de outrem, os membros dos órgãos estatutários das empresas e os empresários em nome individual, respetivamente.

No ano de 2006, através da Portaria n.º 29/2006, de 13 de novembro, fica regulamentada, pela primeira vez, a comparticipação em matéria de cuidados de fisioterapia. Ainda, em 2006, através da resolução n.º 30/2006, de 17 de julho, foi instituído, o dia 15 de Julho como o Dia Nacional de Segurança Social.

Na senda de reorganização e modernização do sistema, com vista a concretização da estratégia de alargamento do âmbito pessoal do sistema, foi aprovado o Decreto-lei nº45/2007, de 10 de dezembro, que veio definir o regime de integração dos agentes públicos e equiparados aos serviços dos Municípios e respetivos aposentados, no sistema de proteção social gerido pelo INPS.

Nos anos de 2009-2010, por força do Decreto-lei 49/2009 foram implementadas mudanças importantes no Sistema de Proteção Social Nacional, nomeadamente, a criação de leis de enquadramento dos profissionais, domésticos, garantindo-lhes proteção na doença, maternidade, invalidez, velhice e sobrevivência. Nesta senda de modernização e por Decreto-lei nº40/2014, de 11 de agosto, foi aprovado o Estatuto do INPS, conferindo assim, uma nova estrutura e uma gestão tripartida⁸.

4.1.2. Missão e Visão

O Instituto Nacional de Previdência Social, fazendo jus ao seu lema, “*protegendo hoje e sempre...*” tem a responsabilidade de construir, implementar e desenvolver, com excelência administrativa, uma Segurança Social dinâmica e ativa na cobertura dos riscos sociais, no combate às iniquidades e desigualdades sociais e na promoção do crescimento económico do país com rosto humano e coesão social.

A sua missão é de garantir, de forma ativa, a proteção dos indivíduos contra os riscos que determinam a perda ou redução da sua capacidade para o trabalho, proporcionando aos mesmos rendimentos substitutivos quando afetados por esses riscos sociais e criando condições para a sua dignificação e inserção sociais na dinâmica produtiva e económica da sociedade.

4.1.3. Princípios e Valores

A segurança social, e, conseqüentemente, a atividade do INPS, baseia-se em princípios que lhe servem de referencial, das quais destacamos os seguintes: Solidariedade; Universalidade;

⁸ O Decreto-lei nº40/2014, de 11 de agosto, que aprova o Estatuto do Instituto de Providencia Social – INPS, alterou o sistema de gestão até então em vigor e passou a ter uma Gestão Tripartida: *Governo, Patronato e Trabalhadores*.

Equidade Social e Igualdade; Diferenciação Positiva; Economia, Eficiência, Eficácia e Efetividade e o Primado da Responsabilidade Pública.

4.1.4. Atividades Desenvolvidas pelo INPS

O INPS, no exercício da sua atividade de matriz vincadamente social e na sua relação com os seus utentes e com a sociedade, o INPS defende e pratica valores que tem a ver com o respeito absoluto pelos direitos, interesses e expectativas dos beneficiários.

A sua atuação é baseada ainda, na honestidade, lealdade e cortesia em relação aos seus contribuintes e parceiros; transparência, imparcialidade e objetividade de propósitos e ações, assumindo a responsabilidade social através da criação de valor à comunidade com motivação e empenhamento dos colaboradores na melhoria contínua da excelência e da qualidade no serviço prestado.

Relativamente aos deveres e direitos dos cidadãos, o INPS, de acordo com a lei, para ter acesso aos benefícios, a primeira condição e um dos requisitos fundamentais para o acesso às prestações atribuídas no âmbito do regime de segurança social é a respetiva inscrição.

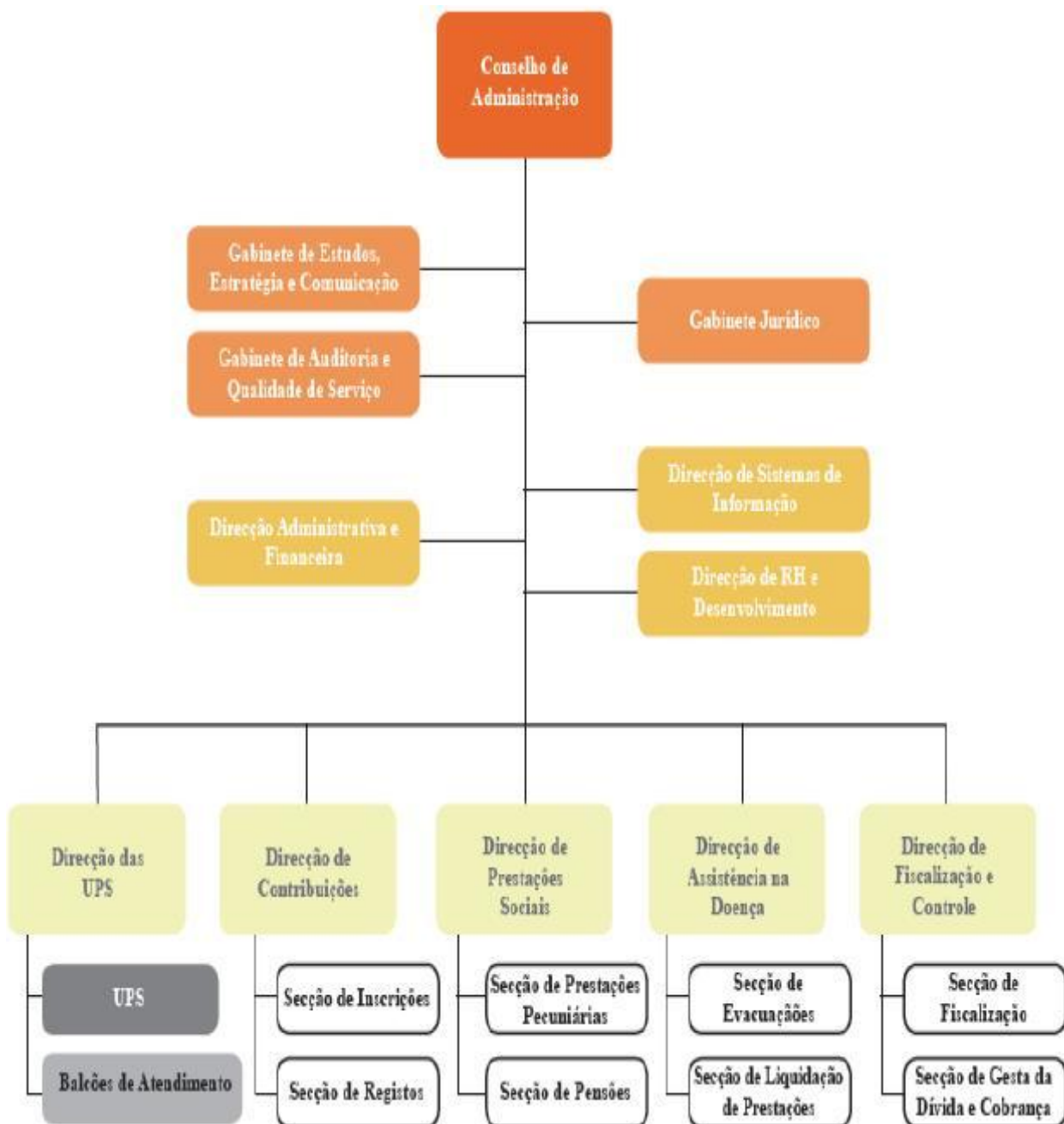
Porém, é preciso ter em conta que só a inscrição não garante o acesso às prestações sociais, consequentemente, para validar e ter acesso às prestações, devem efetuar o pagamento das respetivas contribuições. Aquando das inscrições são obrigatoriamente inscritos conforme as situações, nomeadamente:

- *Contribuintes*: Entidades empregadoras e os trabalhadores por conta própria
- *Segurados*: Trabalhadores por conta de outrem
- *Beneficiários*: Familiares com direito legal as prestações.

A lei de proteção social em vigor estabelece as condições e as percentagens atribuída, aos utentes, nomeadamente: *Subsídios* (doenças; maternidade e paternidade; aleitamento; adoção deficiência e funeral; Pensões (reforma por velhice; invalidez; sobrevivência vitalícia e sobrevivência temporária); *Abono de Família*; *Assistência Médica*; *Próteses*; *Evacuação* (interna e externa).

4.1.5. Organização do Instituto Nacional de Previdência Social

A estrutura organizativa actual do INPS, foi aprovada e implementada em Fevereiro de 2010 e materializa cinco princípios organizacionais: foco no atendimento, orientação para o core, desterritorialização, trabalho em equipa e responsabilização

Figura 3: Estrutura Organizacional do INPS

Fonte: Relatório e Contas INPS 2014

Essa estrutura contempla 4 gabinetes de apoio, sendo o Gabinete de Auditoria e Qualidade de Serviço, o órgão que tem a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos implementados para a garantia da Prestação de um Serviço de Qualidade nos diferentes Balcões de Atendimento do INPS.

4.2. A Qualidade no INPS

A obtenção dos níveis de qualidade exigidos pelos investimentos efetuados ao longo dos anos, passaram a merecer especial atenção da Administração e a constituir o cerne do Plano das Atividades anuais.

Com o objectivo de melhorar cada vez mais a qualidade, o INPS, desde o início de 2010, além de outras medidas e soluções adotadas, optou por uma aposta forte nas Tecnologias de Informação e Comunicação, com o objectivo de tornar mais célere os seus processos e de garantir uma maior satisfação a todos os seus Utentes. Assim foi implementada uma Solução Informática designada de SIPS – Sistema Integrado de Previdência Social, permitindo que todos os dados dos Utentes do INPS, passassem a estar assentes numa única base de dados, centralizada e integrada numa Plataforma Tecnológica, que liga em rede todas as estruturas do INPS espalhadas pelo país. Por essa via passou a ser possível agilizar o atendimento, melhorando consideravelmente a qualidade dos serviços prestados.

Nessa área de realçar também a implementação de uma ferramenta de Business Intelligence (BI), que tem permitido melhorar a prestação dos seus serviços e a qualidade no atendimento, através de monitorização permanente dos vários parâmetros de gestão nomeadamente, do tempo de resposta, da qualidade das respostas, da eficiência do atendimento, do tempo gasto na qualificação de um processo e garantir o princípio da responsabilização. O BI tem sido um instrumento de prevenção e análise de situações lesivas à instituição.

De realçar também a implementação em 2013, do modelo de gestão de reclamações que tem permitido ao INPS, de forma corrente e diária, saber como está, quais os seus pontos fortes e onde podem introduzir melhorias. A organização dos arquivos bem como a criação da biblioteca do INPS, são outros ganhos a destacar que possibilitaram directa ou indirectamente, a melhoria da qualidade nos Balcões de Atendimento do INPS.

Para melhora a Qualidade dos Serviços do INPS, foram adotadas as seguintes medidas e implementadas as seguintes soluções:

- ✓ Nova Estrutura Orgânica do INPS;
- ✓ Reforma Arquitectónica das Delegações
- ✓ Levantamento de todos os Processos do INPS
- ✓ Criação de um DATA CENTER do INPS
- ✓ Integração do INPS na Rede do Estado de Cabo Verde
- ✓ Integração das 3 Bases de Dados do INPS
- ✓ Aquisição de novos Equipamentos

- ✓ Implementação de uma Solução de Desmaterialização
- ✓ Aquisição de Telefones IP para melhoria da Comunicação entre o INPS, Segurados e Contribuintes
- ✓ Aquisição de uma Solução Informática para as Farmácias
- ✓ Desenvolvimento de um Aplicação Informática para a Saúde

Vencer a batalha da qualidade, passou a ser o lema do INPS.

4.3. Avaliação da Qualidade do Atendimento no INPS

Para a avaliação da qualidade no INPS, optou-se pelo conceito de qualidade baseada na abordagem da não confirmação, ou seja a diferença entre o que é percebido e o que é esperado ($Q = P - E$) pelo utente, no atendimento aquando da prestação do serviço. É o conceito de qualidade utilizado no desenvolvimento de outros instrumentos de avaliação da qualidade de serviços prestados aos clientes/utentes.

Assim, neste trabalho procura-se entender a perceção dos utentes quanto a qualidade do atendimento nos balcões do INPS em São Vicente, com base em dimensões consideradas determinantes para a qualidade na prestação de serviços das Instituições Públicas, e que se baseia nas cinco seguintes dimensões:

- ✓ **Tangibilidade:** relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- ✓ **Fiabilidade:** presta o serviço conforme o combinado, mantendo precisão, a consistência e a segurança.
- ✓ **Empatia:** tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- ✓ **Capacidade de Resposta:** engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente.
- ✓ **Segurança:** simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Para avaliação da qualidade no atendimento aos serviços prestados pelo INPS, considerou-se que essas cinco dimensões podem ser representadas pelas seguintes características:

➤ **Dimensão 1 - Avaliação de Tangibilidade:**

- ✓ Aparência das Instalações
- ✓ Visual
- ✓ Aparência dos Funcionários
- ✓ Meios utilizados para a divulgação dos Serviços e Atividades do INPS

➤ **Dimensão 2 - Avaliação da Fiabilidade**

- ✓ Cumprimento do Prometido
- ✓ Manutenção dos Registos/Cadastros dos Utentes
- ✓ Interesse Demonstrado para a Resolução dos Problemas
- ✓ Aplicação dos Procedimentos

➤ **Dimensão 3 - Avaliação da Empatia**

- ✓ Atenção Dada aos Utentes
- ✓ Motivação dos Atendedores do INPS
- ✓ Atendimento das Necessidades Específicas dos Utentes
- ✓ Atendimento Personalizado
- ✓ Interesse pelos Utentes.

➤ **Dimensão 4 - Avaliação da Capacidade de Resposta**

- ✓ Pronto Atendimento
- ✓ Boa Vontade no Atendimento
- ✓ Disponibilidade do pessoal de atendimento
- ✓ Solução para os problemas dos utentes

➤ **Dimensão 5 - Avaliação da Segurança**

- ✓ Comportamento dos funcionários
- ✓ Sentimento de segurança dos utentes
- ✓ Educação e cortesia dos funcionários
- ✓ Competência dos funcionários

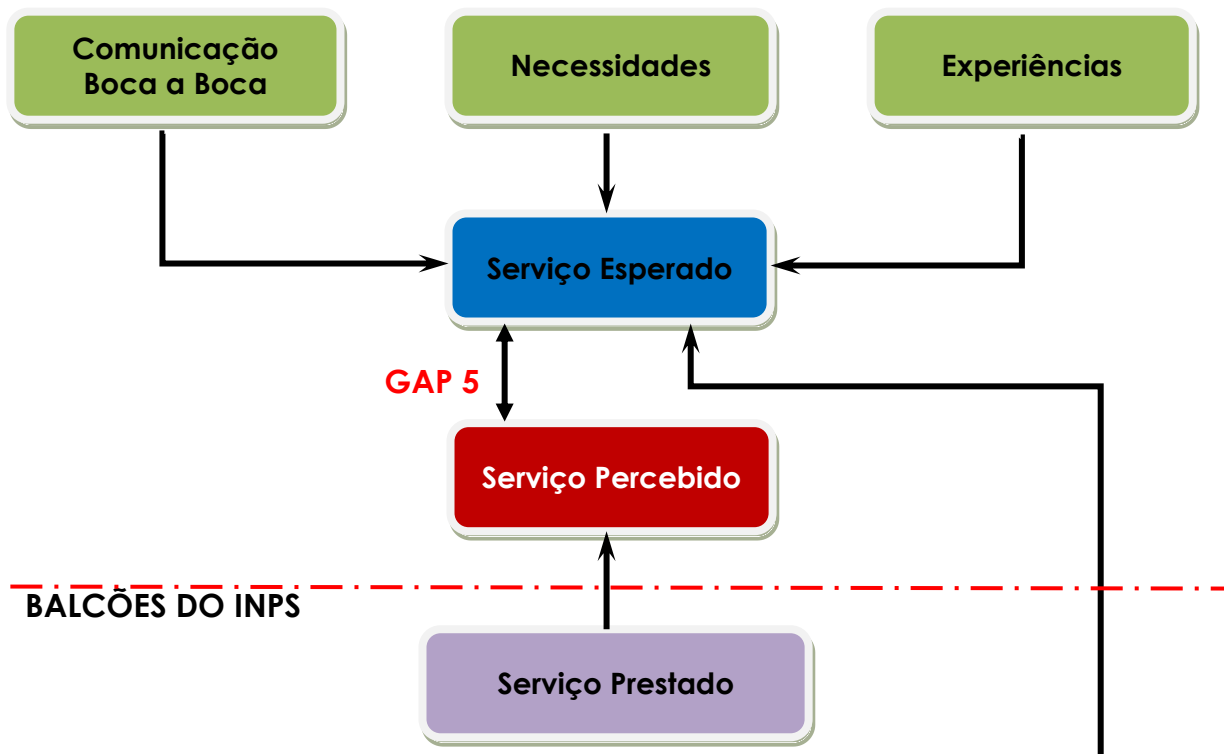
4.3.1. Modelo Utilizado para Medição da Qualidade

Após a análise de vários modelos existentes para a medição/avaliação da qualidade, segundo vários autores, para o caso concreto deste trabalho, entendeu-se que segundo os objectivos pretendidos, seria mais adequado optar pelo modelo conceptual de análise de GAPs de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), visando avaliar as discrepâncias entre a qualidade do atendimento desejada pelos clientes e a qualidade do atendimento percebida por eles (GAP 5 - Gap na qualidade percebida do serviço).

Assim, o modelo adaptado neste trabalho, para a medição da Qualidade no INPS em São Vicente, encontra-se retratado na Figura 4.

Figura 4. SERVQUAL – Modelo Conceptual Adaptado á Qualidade de Serviço no INPS

CLIENTE



Fonte: Freitas (2006), adaptação da Autora

4.3.2. Obtenção dos Dados para Avaliação

Tendo em conta o objetivo deste trabalho, passa por avaliar a qualidade do atendimento conforme a percepção dos utentes de uma Instituição de Previdência Social, a recolha dos dados para esta avaliação, foi feita através de um Questionário adaptado da escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry) para medição da qualidade percebida.

No referido questionário, foi solicitado aos utentes que avaliassem a qualidade do atendimento no INPS em São Vicente, nas suas diversas dimensões/características, através 22 itens, relacionadas com as determinantes, visando identificar as lacunas existentes entre a percepção do utente em relação à qualidade do atendimento prestado e a qualidade desejada (GAP 5). A resposta do utente em cada item é indicada através de uma escala tipo “Likert”, com 7

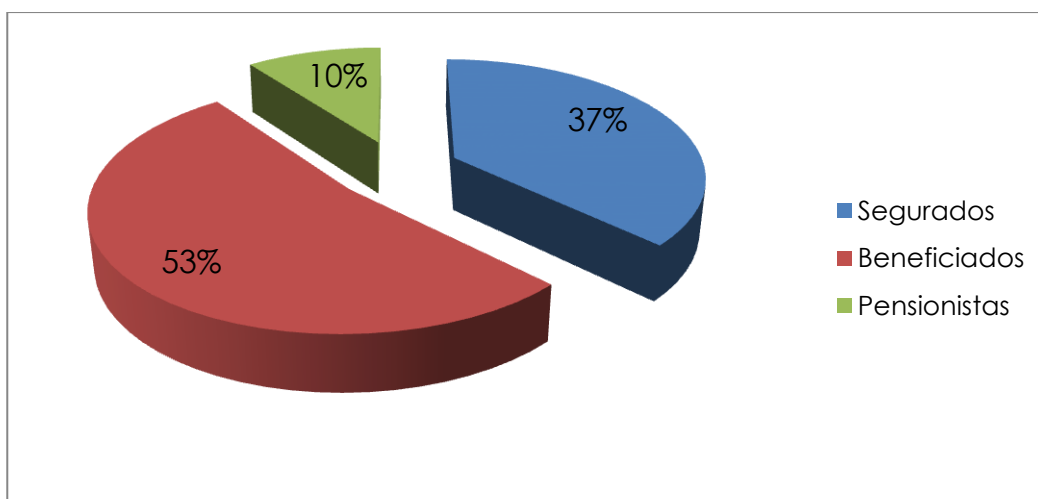
opções de respostas, que permite aos utentes responder cada questão em graus variados, marcando um valor na escala que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

4.4. Análise dos Resultados com Base no Modelo Utilizado

De acordo com a Amostra, foram inquiridos 156 Utentes do INPS, em São Vicente, no período compreendido entre 09 a 27 do mês de Maio do corrente ano, conforme o Questionário em Anexo (Anexo I), estando os resultados sintetizados nas Tabelas constantes no Anexo II.

Procurou-se aplicar os Questionários de acordo com a Amostra, tendo sido assim seleccionado os inquiridos conforme os resultados representados no Figura 5.

Figura 5: Distribuição dos Inquiridos por Tipo de Utentes



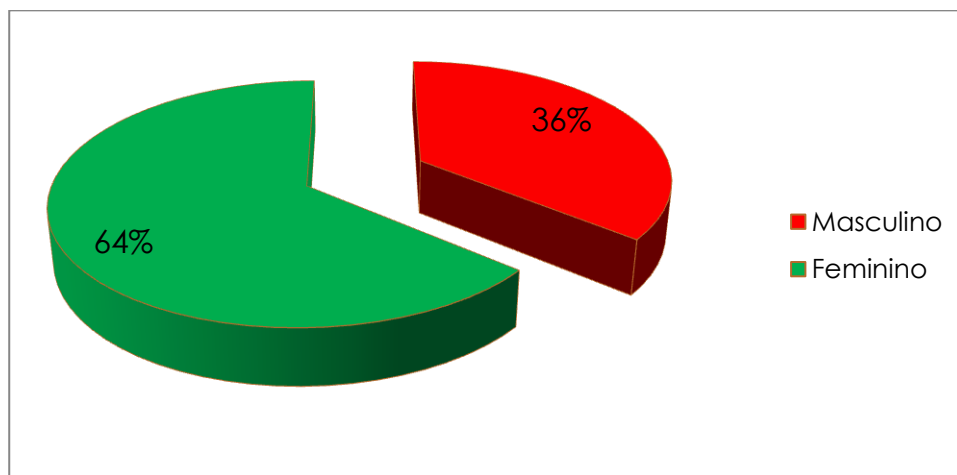
Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

4.4.1. Perfil dos Inquiridos

Segundo os objectivos específicos deste trabalho e com base nas análises feitas aos resultados obtidos, procurou-se esboçar minimamente o perfil dos inquiridos, tendo em consideração o género, a faixa etária, o nível de escolaridade e o tipo de contribuinte (entidade patronal).

▪ Inquiridos por Género:

Na Figura 6, em baixo, pode-se constatar que os Utentes de Sexo Feminino, foram aqueles que mais recorreram aos serviços do INPS, no período em que decorreu o inquérito, pois dos 156 inquiridos 100 são do sexo feminino e 56 do sexo masculino, correspondendo a 64% e 36% respectivamente.

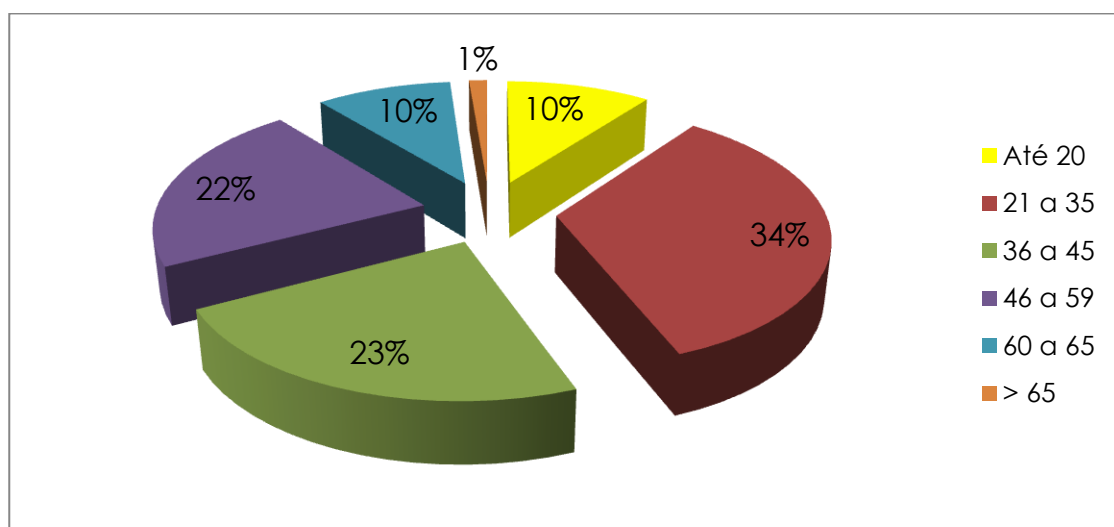
Figura 6: Inquiridos por Género

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ Inquiridos por Faixa Etária:

Da interpretação da Figura7, constata-se que os Utentes que mais recorrem aos Serviços de Atendimento Público no INPS, tem a faixa etária compreendida entre 21 a 35 anos, correspondente a 34% dos inquiridos. Ainda em relação á faixa etária, num universo de 156 utentes inquiridos, 1% (16 utentes) tem a idade igual ou inferior a 20 anos, 23% (36 utentes) tem a idade compreendida entre 36 a 45 anos, 22% (34 utentes) entre 46 a 59 anos, 10 % (15 utentes) entre 60 a 65 anos e 1% (2) tem a idade superior a 65 anos.

Deste modo podemos concluir que estamos perante uma população jovem (21 a 35), sendo estes mais exigentes em relação ao atendimento para a prestação dos serviços.

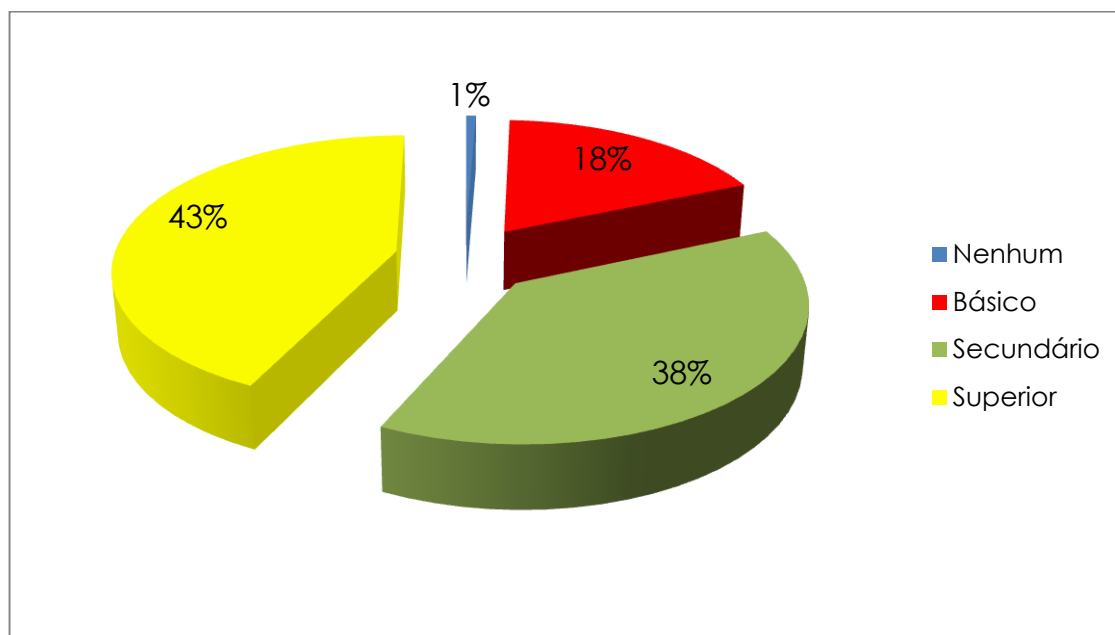
Figura 7: Distribuição Inquiridos por Género

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ Inquiridos por Nível de Escolaridade:

Relativamente ao nível de formação dos inquiridos, conforme Figura 8, dos 156 utentes inquiridos, pode-se constatar que a maioria (43%) correspondente a 67 utentes possui o nível de escolaridade superior, 38%, correspondente a 60 utentes possuem o nível secundário, 18% (28 utentes) possui o ensino básico e 1%, ou seja 1 utente, não possui nenhum nível de escolaridade.

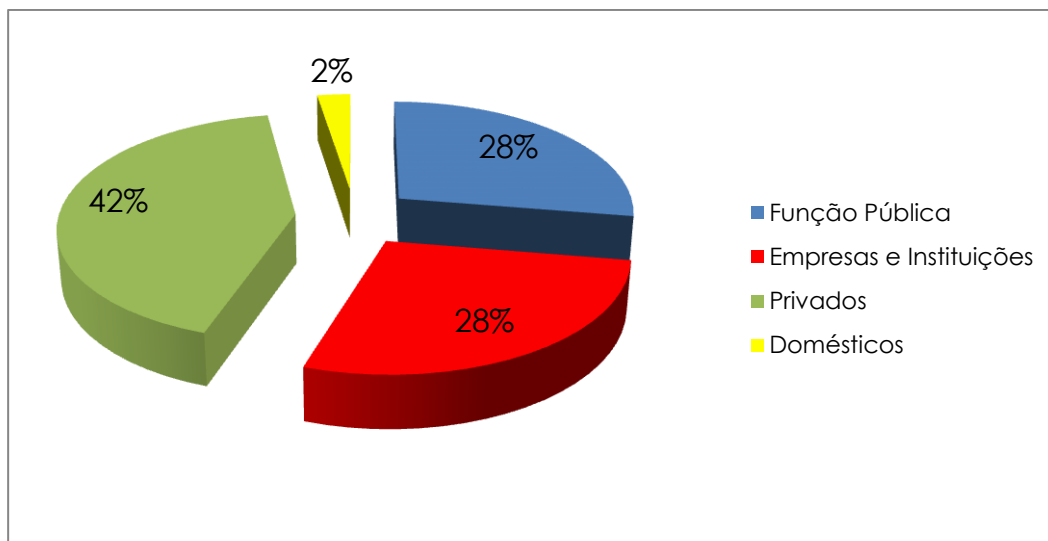
Figura 8: Inquiridos Conforme Nível Formação



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ Inquiridos por Entidade Patronal

No que diz respeito ao tipo de Contribuinte (Entidade Patronal) facilmente se poderá concluir que maioritariamente, 42% (66 utentes) tem a ligação com as Empresas Privadas sediadas em São Vicente. Ainda dos 156 utentes inquiridos, 28% (43 utentes) estão associados à Função Pública, 28% (também 43 utentes) possuem como entidade patronal Empresas ou Instituições, ou são beneficiados de trabalhadores que tem como entidade patronal Empresas/Instituições e apenas 3% (4 utentes) são referentes a trabalhos domésticos.

Figura 9: Inquiridos por Tipo Contribuinte

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

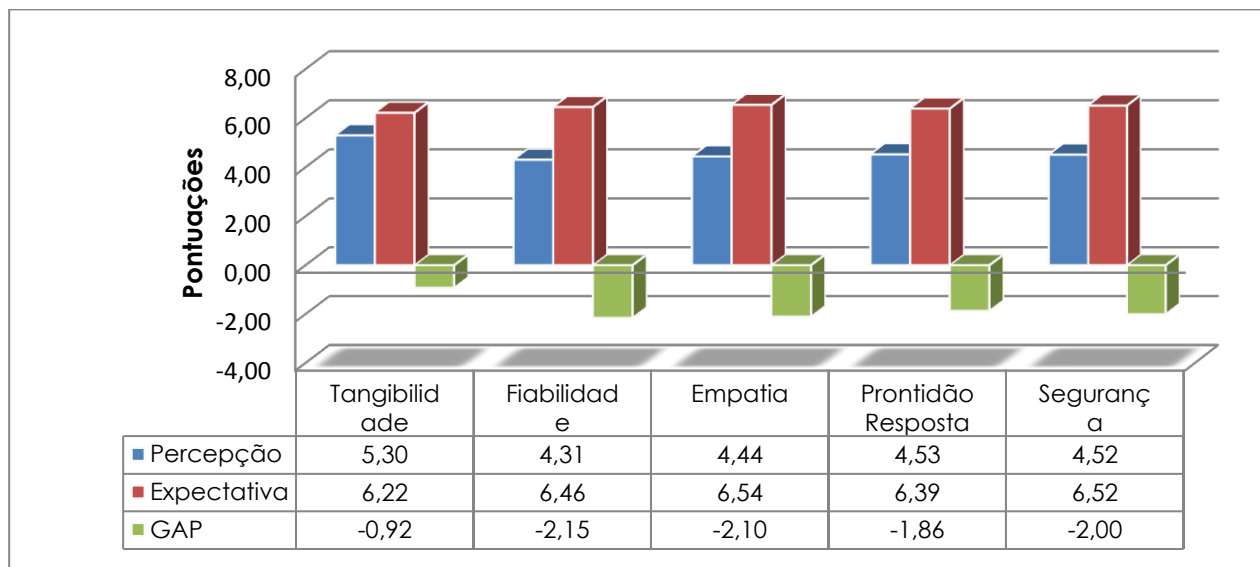
4.4.2. Análise e Avaliação Segundo SERVQUAL

▪ Perceção e Expectativa dos Utentes

Analisando os resultados retratados na Figura 10, constata-se que as dimensões que apresentam um maior nível desejado são: Empatia (6,54), Fiabilidade (6,07) e Segurança (6,52). As dimensões com maiores níveis percebidos são: Tangibilidade (5,30) e Prontidão de Resposta (6,39). Comprovou-se que em todas as dimensões ocorreram GAPs negativos, apontando que o nível percebido está abaixo do nível esperado.

Porém observa-se que as dimensões mais críticas, ou seja que apresentam maior GAP são: Fiabilidade (-2,15), Empatia (-2,10), e Segurança (-2,00). Essas dimensões devem merecer atenção por parte do INPS, no sentido de desencadear ações estratégicas com vista as suas melhorias.

A dimensão que apresenta um melhor desempenho, aproximando do nível desejado é Tangibilidade (-0,92), o que significa que os utentes estão satisfeitos, com as instalações, equipamentos, materiais e sistemas informáticos.

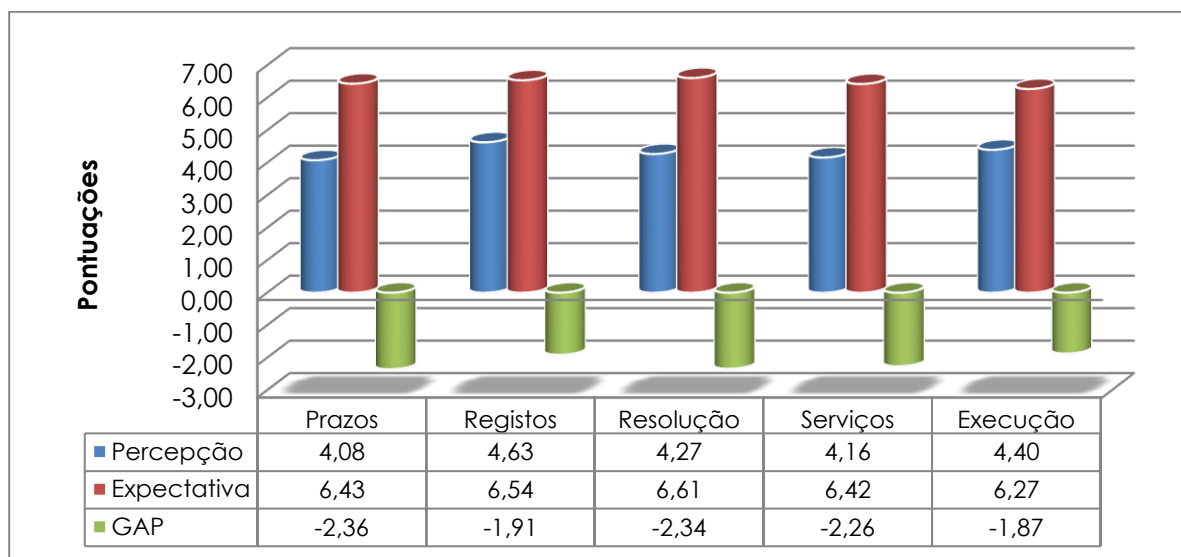
Figura 10: Resultados geral das Avaliações das Dimensões do modelo SERVQUAL

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

Avaliação de cada Dimensão SERVQUAL

■ Dimensão Fiabilidade

Para a dimensão Fiabilidade foram elaboradas cinco questões, cujos resultados são apresentados na tabela 4 e na Figura 11. De entre as questões colocadas na dimensão Fiabilidade as que merecem maior atenção referem ao cumprimento em tempo estipulado (Prazos) pelo INPS, para a resolução dos pedidos solicitados pelos utentes e o interesse dos funcionários em resolver os problemas dos utentes (Resolução), sendo nesses casos os Gaps médios -2,36 e -2,34, respetivamente.

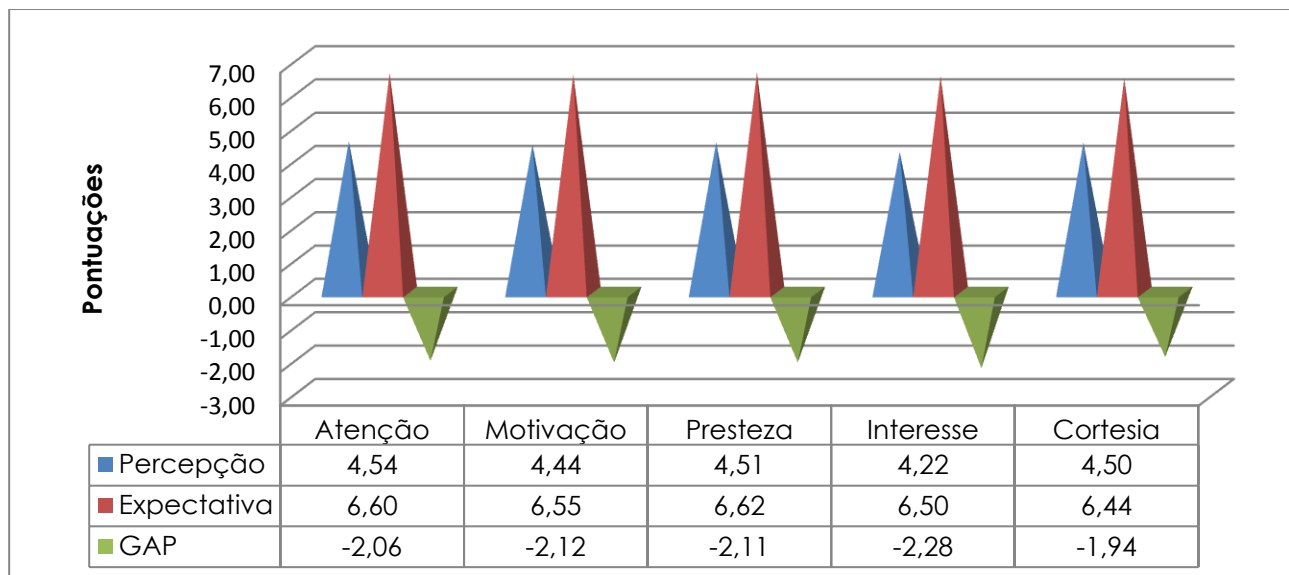
Figura 11: Resultado da Avaliação da Dimensão Fiabilidade

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ *Dimensão Empatia*

Para a dimensão da Empatia foram consideradas cinco questões, cujos resultados são apresentados na tabela 5 e na Figura 12, que se segue.

Figura 12: Resultado da Avaliação da Dimensão Empatia

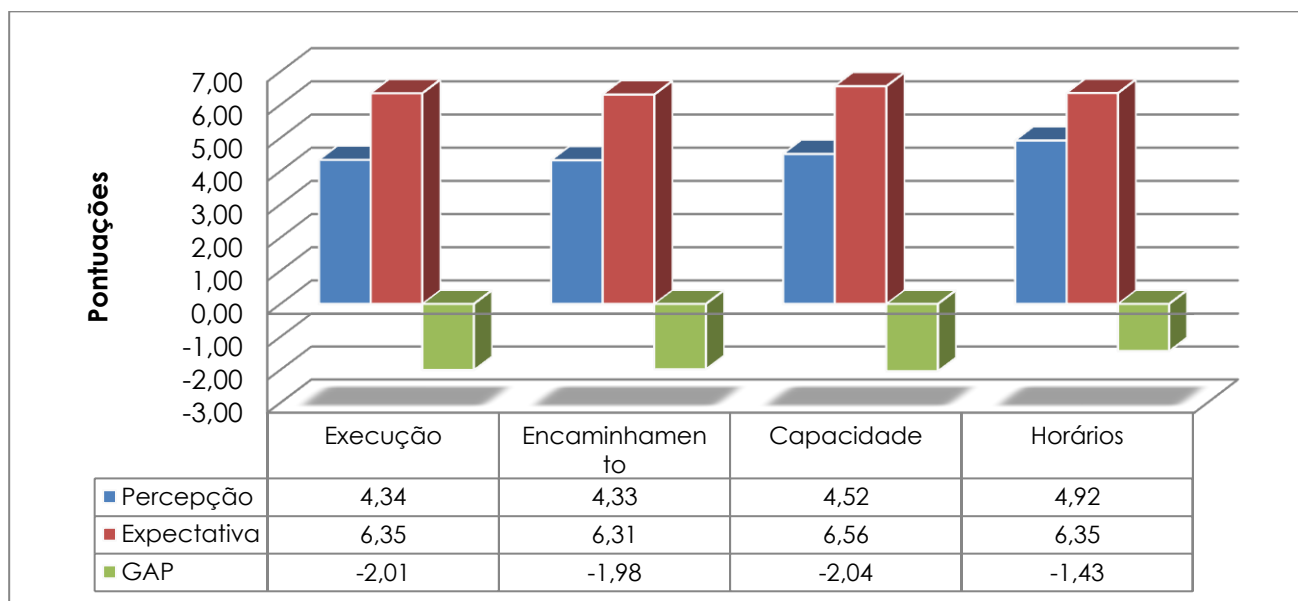


Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

Dos resultados obtidos para a dimensão Empatia, pode-se constatar que se trata de uma dimensão em que o INPS deverá procurar focalizar a sua atenção, principalmente no que diz respeito às necessidades específicas de cada utente (Gap = -4,22) bem como a motivação dos funcionários de atendimento (Gap = -2,12).

▪ *Dimensão Capacidade de Resposta*

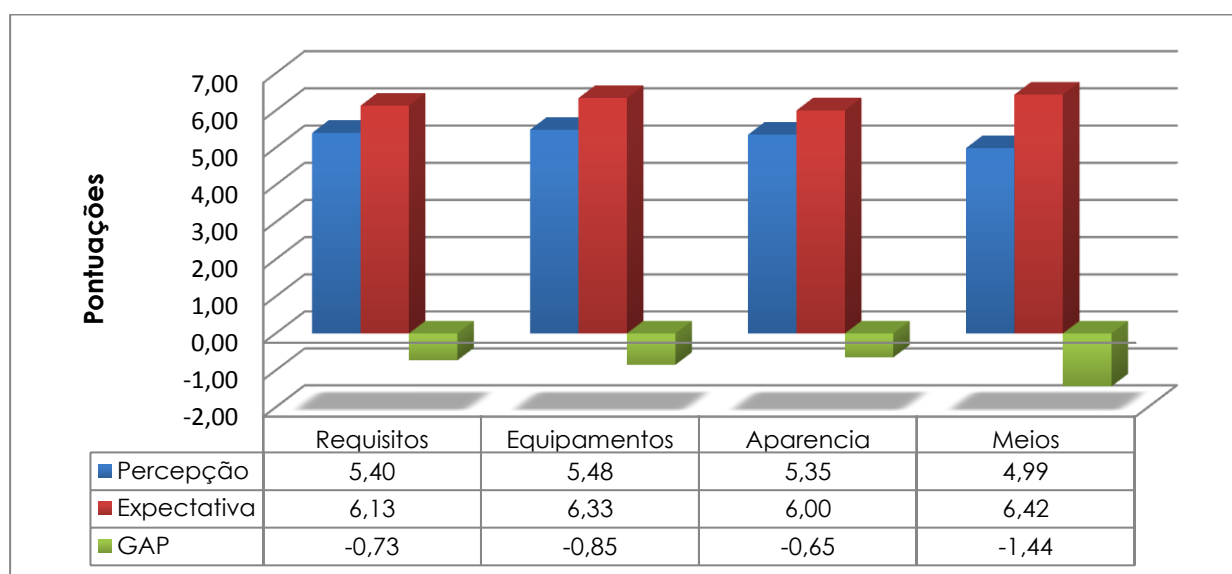
Para a dimensão Capacidade de Resposta, conforme recomendações do SERVQUAL, teve-se em consideração quatro questões, cujos resultados são apresentados na tabela 6 e na Figura 13. Ao analisar a dimensão de Capacidade de Resposta, pode-se notar que as questões relativas a promessa por parte dos atendedores em executar os serviços nos prazos estabelecidos com um Gap de (-2,01) e capacidade dos atendedores requerida para o atendimento de serviços especiais ou urgentes com Gap de (-2,04), merecem ações de estratégia de melhoria.

Figura 13: Resultado da Avaliação da Dimensão Capacidade de Resposta

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ *Tangibilidade*

Para a dimensão Tangibilidade foram desenvolvidas quatro questões, cujos resultados são apresentados na Tabela 7 e na Figura 13 a seguir: A Figura 14 representa a avaliação do desempenho real e o desejo entre as dimensões analisadas, a tangibilidade foi a que apresentou melhor desempenho, obtendo um gap de (-0,92). De uma forma geral o nível percebido e desejado apresenta valores negativos mas com valor baixo, trata-se da dimensão em que os utentes estão mais satisfeitos.

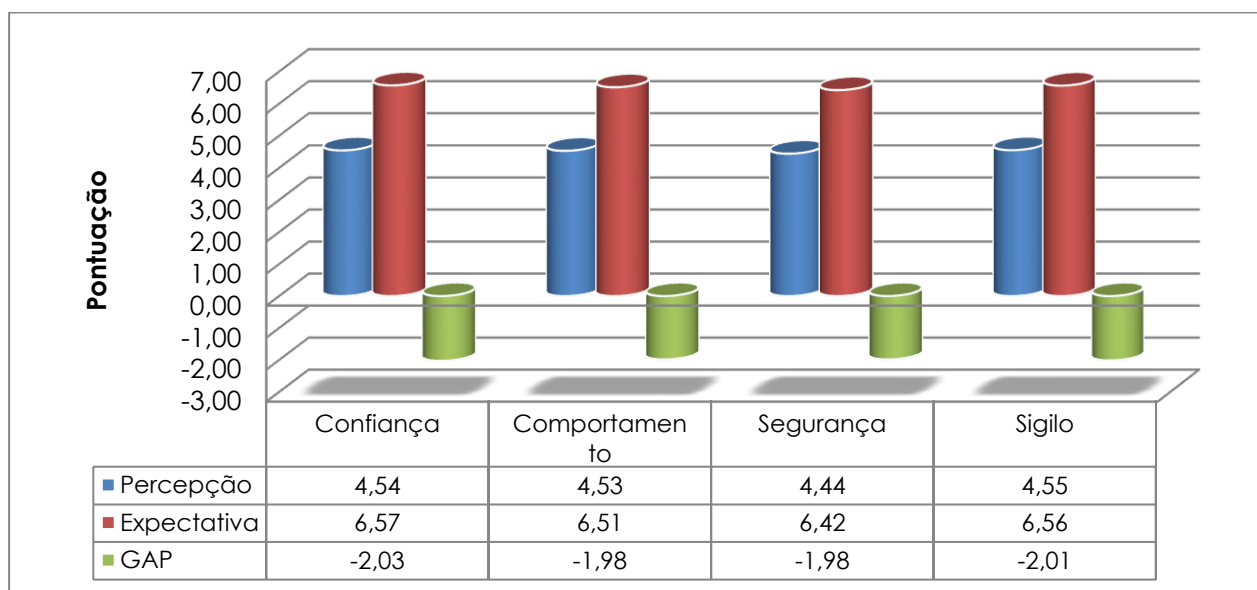
Figura 14: Resultado da avaliação da dimensão Tangibilidade

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ *Dimensão Segurança*

Para a dimensão da Segurança foram elaboradas quatro questões, cujos resultados são apresentados na Tabela 8 e na Figura 15 a seguir: No resultado geral entre o nível desejado e percebido da segurança, as questões de confiança e segurança dos utentes em expor os seus problemas, merecem ações de melhoria.

Figura 15: Resultado de avaliação da dimensão Segurança



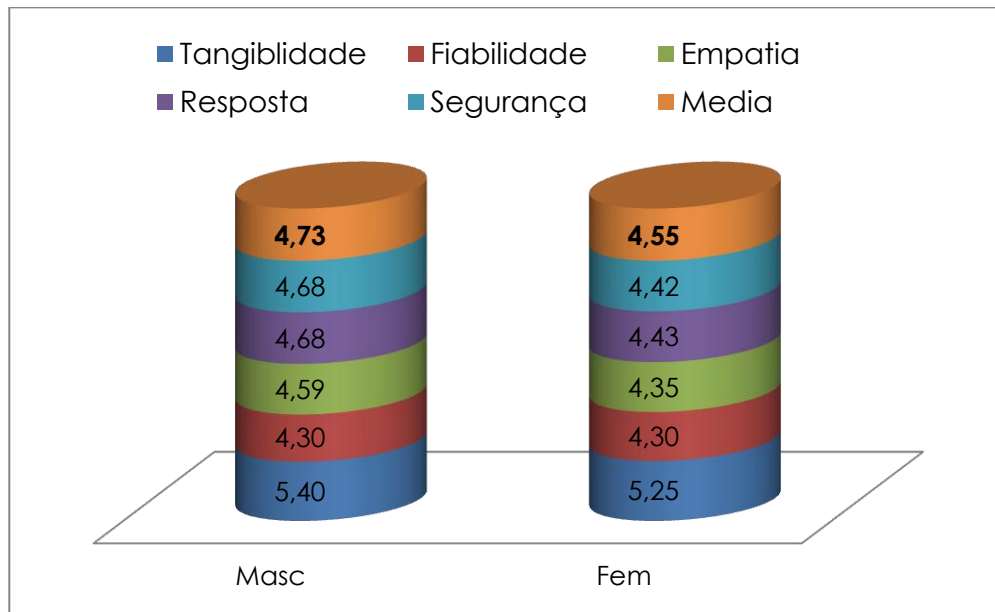
Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

Avaliação da Qualidade Percecionada e Desejada

Procurou-se fazer o cruzamento dos dados, de forma a ser possível analisar a qualidade percecionada e desejada por Género e bem como avaliar os respectivos Gaps.

▪ *Qualidade Percecionada por Género*

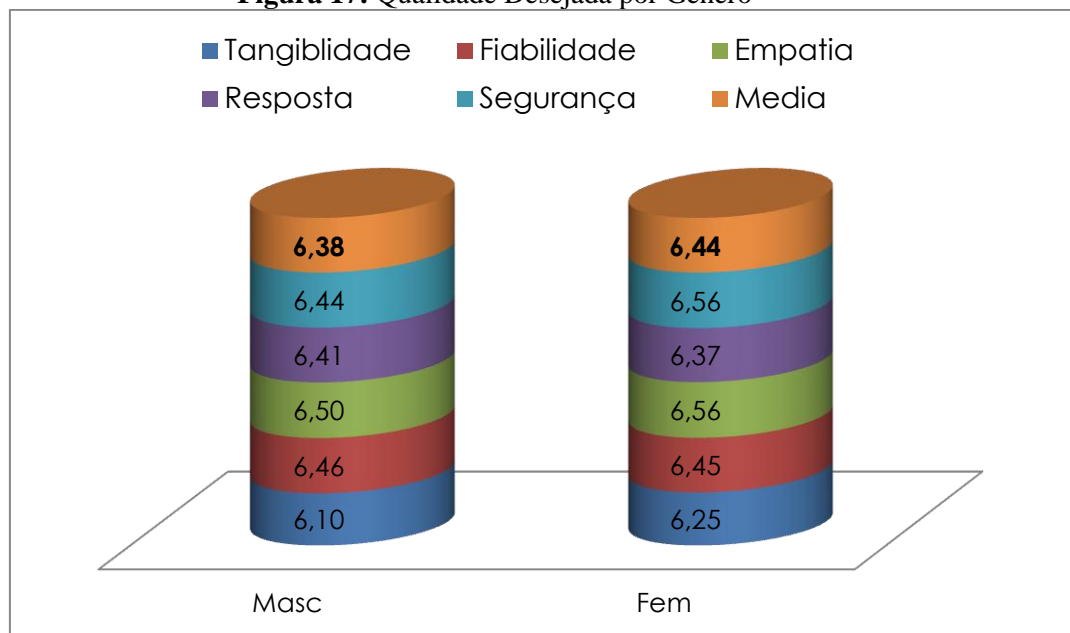
No gráfico da figura 16, pode constatar-se que a média percebida pelos utentes do sexo Masculino corresponde a 4,73 e pelos do sexo Feminino a 4,55, o que significa que o nível de qualidade percecionada, conforme as dimensões em análise, é superior para o género Masculino, sugerindo nesse caso que o INPS, deverá analisar bem a forma como os seus diferentes serviços são prestados aos utentes do sexo Feminino.

Figura 16: Qualidade Percecionada por Género

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ *Qualidade Desejada por Género*

Quanto a avaliação desejada por género as 5 dimensões retratadas no gráfico da figura 17, demonstram que o nível desejado pelos utentes do sexo feminino é superior ao do sexo masculino, apresentando uma pontuação média de 6,44 enquanto que o sexo masculino é de 6,38.

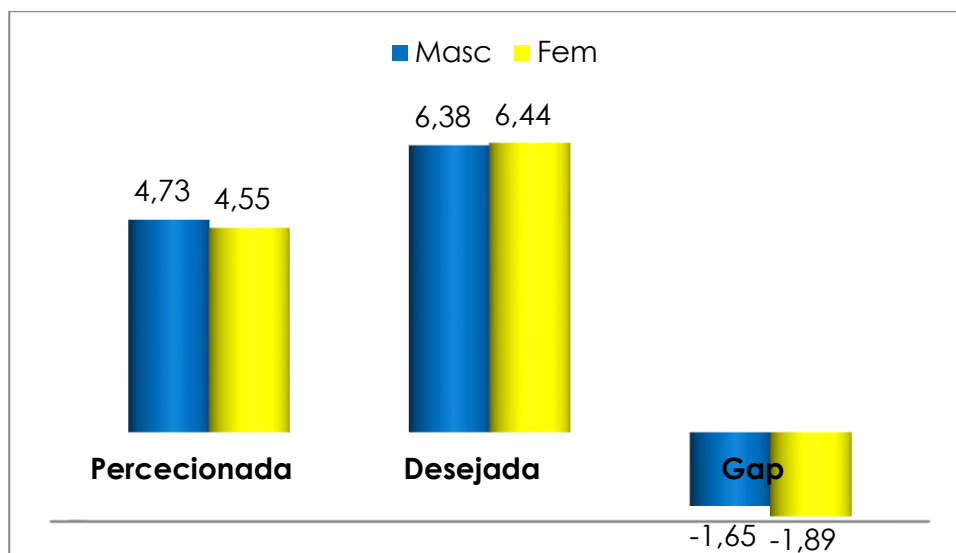
Figura 17: Qualidade Desejada por Género

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ *Análise do GAP por Género*

Analisando o gráfico da figura 18, referente ao Gap por Género, constata-se que os utentes do sexo Feminino apresentam um Gap de (-1,89) e o sexo Masculino de (-1,65), confirmando assim que para o qualquer um dos géneros, o nível da qualidade desejada é superior ao nível percecionada.

Figura 18: Gap por Género

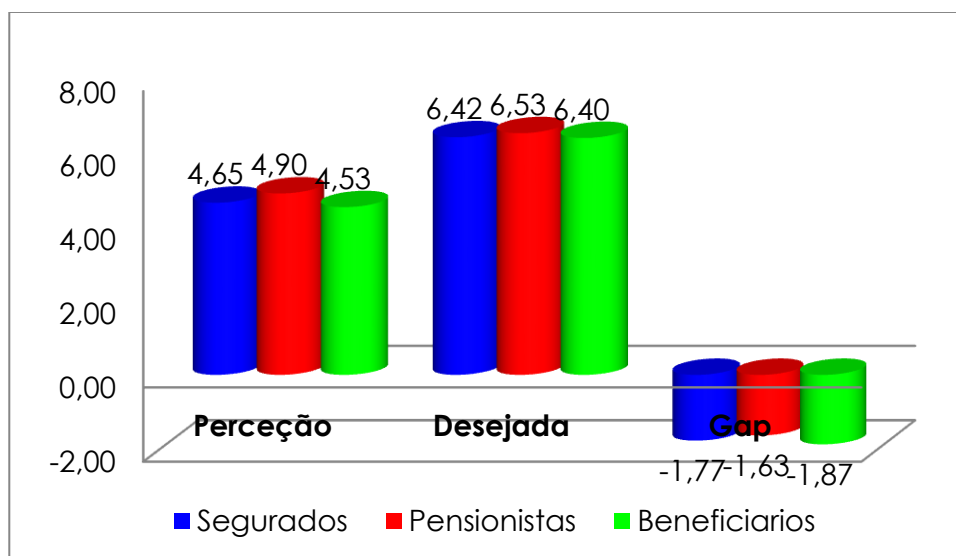


Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

Análise do GAP por Tipo de Utente

Relativamente ao Gap por tipo de utente, conforme o gráfico da figura 19, é notório que os Utentes Beneficiarios apresentam um maior Gap quer seja em relação aos Segurados como em relação aos Pensionistas.

Figura 19: Gap por Tipo Utente



Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

▪ Análise do Grau de Importância das Dimensões

Para a análise do grau de importância de cada uma das Dimensões utilizadas na Medição da Qualidade de Atendimento no INPS, segundo a natureza e especificidade dos serviços prestados por esta Instituição Pública e em conformidade com as características de cada Dimensão: Aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação (Dimensão Tangibilidade); Capacidade em prestar o serviço de forma precisa e confiável (Dimensão Fiabilidade); Disposição para ajudar os Utentes e prestar os serviços com presteza (Dimensão Empatia); Cortesia, conhecimento, habilidade e transmissão de confiança e confiabilidade da parte dos Funcionários (Dimensão Capacidade de Resposta); Cuidado e atenção individualizados proporcionados aos Utentes (Dimensão Segurança), foi solicitado aos inquiridos que atribuísem pontuações, segundo os respectivos graus de importância e cujos resultados resumidos se encontram devidamente organizados na Tabela 2.

Tabela 2: Grau de Importância das Dimensões

Grau de Importância	Grau de Importância (Pontuação dos Utentes)
Dimensão Tangibilidade	Terceiro
Dimensão Fiabilidade	Primeiro
Dimensão Empatia	Segundo
Dimensão Capacidade de Resposta	Quarto
Dimensão Segurança	Quinto

Fonte: Inquérito no âmbito do Estudo, realizado entre 09 a 27/Maio/2016

Perante os resultados obtidos, foi estabelecida a ordem da importância, correspondente à opinião de cada utente inquirido e, que de acordo com a Tabela em cima é a seguinte: Fiabilidade, Empatia e a Tangibilidade, Capacidade de Resposta e Segurança, (1º, 2º, 3º, 4º e 5º respectivamente). Assim sendo, para os utentes do INPS, as características associadas à Dimensão Fiabilidade revelam de maior importância o que significa que o INPS deverá continuar a dar uma atenção muito especial ao cumprimento dos prazos estabelecidos e acordados; à existência de um sistema de registo (cadastro dos utentes) seguro, credível e atualizado, à disponibilidade e interesse demonstrados pelos seus funcionários na resolução dos problemas expostos pelos Utentes, à capacidade em fornecer serviços com a fiabilidade requerida, no período de tempo estimado e, à aposta e persistência na execução, sem erros, das diferentes tarefas associadas aos Serviços de Atendimento.

Resultado Geral da Aplicação do SERVQUAL (adotado)

Numa análise geral dos dados, observa-se que o Gap médio entre o nível desejado é sempre maior que o percebido pelos utentes, o que é natural na avaliação da qualidade de atendimento de qualquer organização, pois os clientes/utentes, nunca estão totalmente satisfeitos.

Os maiores Gaps encontrados, estão associados às características: o cumprimento dos prazos estipulados para a resolução das solicitações feitas, interesse em resolver os problemas dos utentes, preocupação do atendedor em conhecer as necessidades dos utentes, capacidade requerida para o atendimento de serviços especiais ou urgentes, transmissão de confiança e segurança requerida pelo serviço prestado.

Dos resultados obtidos e com base nos Gap's médios calculados, pode-se concluir que o nível de qualidade de atendimento referente aos Serviços prestados pelo INPS, é satisfatório.

4.5. Considerações Finais

Nas diferentes etapas do modelo SERVQUAL, adotado, foi possível identificar os elementos que caracterizam a instituição objeto de estudo. Estas informações permitem conhecer de forma clara a qualidade do atendimento do INPS, na ilha de São Vicente.

No geral, a aplicação do modelo adaptado do SERVQUAL no INPS em São Vicente, decorreu de acordo com o planeado, sem grandes dificuldades, seguindo a metodologia proposta para o efeito, o que permitiu certificar a aplicabilidade do modelo proposto, isto tendo em consideração que se conseguiu alcançar os objetivos propostos, assumindo, como um modelo viável de avaliação da qualidade do atendimento, permitindo assim, recolher informações com vista a adotar uma filosofia de melhoria continua na procura de excelência no que diz respeito á qualidade do serviço prestado, dando resposta aos anseios e expetativas dos utentes.

Para o efeito, foi elaborado um Questionário devidamente estruturado, com 2 partes distintas, constituídas por 22 perguntas idênticas fechadas e ajustadas às especificidades e realidade da Instituição em estudo e sendo as respostas avaliadas e analisadas com base na escala SERVQUAL, para quantificar as dimensões da qualidade.

Com aplicação do modelo SERVQUAL aos utentes do INPS, os resultados da pesquisa foram estruturados e analisados, identificando-se os gaps existentes na qualidade do atendimento prestado aos utentes do INPS, sendo que os principais gaps negativos encontrados estão relacionados com a Fiabilidade, Empatia e Segurança sendo o foco das ações visando a melhoria.

CONCLUSÕES

A qualidade do atendimento público, tem sido ao longo dos últimos anos, objeto de vários estudos, com vista a adequar os modelos e métodos até então utilizados, de forma a dar resposta as solicitações e expectativas dos cidadãos, cada vez mais exigentes e mais complexos.

Pode-se dizer que a qualidade do atendimento público, é o reflexo do serviço público que temos hoje em cabo verde. Consequentemente, afigura-se como um desafio que se impõe e exige transformações e adaptações urgentes, isto tendo em consideração as frequentes e constantes reclamações dos cidadãos em relação a qualidade do serviço prestado em alguns serviços públicos do país, mas propriamente, devido aos constantes atrasos verificado no processo de atendimento, motivado pela utilização excessiva de alguns procedimentos burocráticos.

Tendo em conta a natureza do serviço prestado pelo INPS, pelo facto da sua atuação ser no âmbito da proteção e segurança social, e que em muitos casos, a vida das pessoas depende da celeridade ou não da resposta dada pelo INPS, isto quando se trata de evacuações, assistência medica ou outros serviços relacionados, a qualidade do atendimento nesta instituição torna-se ainda mais importante.

Com este estudo procurou-se mostrar a importância da qualidade do atendimento no INPS, que demanda um atendimento diferenciado, visando uma discriminação positiva, devido ao facto desta instituição lidar diretamente com aspetos ligados a proteção e segurança social dos cidadãos. Para o efeito, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, que foram plenamente alcançados, proporcionando assim almejar o objetivo geral deste trabalho que é de analisar a qualidade do atendimento na Administração Publico Cabo-verdiana, caso INPS em São Vicente.

Durante a realização deste trabalho, e pelas pesquisas bibliográficas realizadas, chegou-se a conclusão de que quando se fala de prestação de serviço, o conceito qualidade exige cuidado na sua aplicação, tendo em conta que serviços são produtos intangíveis e são consumidos no momento em que são produzidos o que impedem o prestador de serviço de corrigir as possíveis falhas antes de chegar ao consumidor final, ou melhor dizendo, antes que afetem os clientes.

Com aplicação do modelo de análise de Gaps (adaptado), foi possível aperceber de como os utentes avaliam a qualidade do atendimento no INPS em São Vicente, analisando as diferenças existentes entre as perceções e expectativas, medindo o **Gap 5** do modelo, adotado, para cada dimensão da qualidade em análise. Nesta decorrência os inquiridos definiram a ordem de prioridade e classificação de importância das dimensões, classificando em primeiro lugar a dimensão *Fiabilidade*, em segundo lugar a dimensão *Empatia*, em terceiro lugar a dimensão *Tangibilidade*, em quarto lugar a *Capacidade de Resposta* e no último a dimensão *Segurança*.

De realçar que as dimensões de Fiabilidade, Empatia e Segurança obtiveram os maiores gaps negativos, o que demonstra a necessidade de ações de melhoria da qualidade no processo de atendimento, pois os fatores como, a demonstração de interesse dos funcionários em resolver os problemas dos utentes e execução dos serviços no prazo estipulado, são críticos para a qualidade do atendimento nesta instituição.

Verifica-se também que em relação a classificação da dimensão de maior importância para os inquiridos, as duas primeiras dimensões na ordem de prioridades, (Fiabilidade e Empatia) obtiveram maior gap negativo, gerando um maior impacto na qualidade do atendimento.

Porém, não obstante os resultados apurados através da aplicação do questionário, elaborado para o efeito, nota-se que o INPS, tem vindo a apostar paulatinamente na melhoria da prestação dos serviços na busca da qualidade de forma a satisfazer as necessidades dos seus utentes.

Todavia, tal como em muitas empresas e instituições, tem-se a perceção da qualidade dos serviços prestados, mas, nem sempre os clientes o percebem, pois, estes avaliam a qualidade do serviço conforme a satisfação ou não das suas necessidades de momento.

Neste quadro é de extrema importância a aplicação de uma ferramenta que permita mensurar e quantificar a qualidade dos serviços prestados, e neste caso concreto, aplicação da ferramenta SERVIQUAL, pois, perante os factos, e através da aplicação desta ferramenta no INPS em São Vicente, conseguiu-se avaliar o grau de satisfação dos utentes em relação a qualidade do atendimento prestado por esta instituição, concluindo que no caso concreto e em relação aos aspetos tangíveis a perceção dos utentes é menor que a expectativa destes, não obstante, os esforços dos responsáveis em proporcionar as melhores condições aos utentes.

Apercebe-se também, que no mundo em que vivemos, onde os serviços e produtos são cada vez mais parecidos, a diferença estará, seguramente na qualidade destes e consequentemente uma empresa ou instituição que quer ser referência está obrigado a assumir a qualidade como o fim último. Ressalva-se também, que tendo em conta que as necessidades e os desejos dos cidadãos estão em constantes mudanças, conforme as circunstâncias, é necessário levar a cabo pesquisas periódicas com vista a uma avaliação contínua das expectativas e perceções dos clientes/utentes.

Em termos gerais, e tendo em conta o propósito deste trabalho conclui-se que a qualidade do atendimento no Instituto Nacional de Previdência Social de São Vicente, tem sido em muitos casos, condicionado pelo uso excessivo de procedimentos burocráticos, aumentando assim o tempo de espera e, isto tem gerado um nível de insatisfação dos utentes em relação à qualidade do serviço prestado por esta Instituição.

BIBLIOGRAFIA

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2002). Diretrizes para Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental - Procedimentos: NBR ISO 19011. Rio de Janeiro.

ALBRECHT, Karl. REVOLUÇÃO NOS SERVIÇOS: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992

ANTÓNIO, Nelson – Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao movimento, Lisboa: Sílabo, 2003.

ANTONIO, S., Nelson (1991). Gurus da Qualidade (Qualidade – Teoria e Prática). Lisboa, Edições Sílabo.

AZEVEDO, A. (2007). *Administração Pública*. Porto: Vida Económica

BANK Jhon - Qualidade Total – A Essência da Gestão da Qualidade Total, Edições Cetop, ISBN 972-9413-29-0, 2003.

BARANANO, Ana Maria – MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO – *Manual de Apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa: Sílabo, 2004

BARROS, Claudius D'Artagnam C. de. Qualidade & participação: o caminho para o êxito. São Paulo: Nobel, 1991

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. 3ª ed., São Paulo: Maltese, 1991.

CARMAN, James M. Consumer Perceptions of Service Quality: *an assessment of the SERVQUAL dimensions*. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, 1990. v. 66(1), p. 33-35.

CARPETO, Carlos & FONSECA, Fátima (2006). Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa, 2ª Edição.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). (6.ª Ed) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Campus

CRONIN, J. J. Jr & TAYLOR S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 1992.

CROSBY, Philippi B. **ISO 9000**: além da certificação. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2001.

DEMING, W. E. Qualidade: A Revolução Da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FREEMANTLE, David. INCRÍVEL ATENDIMENTO AO CLIENTE. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental. Anais do XXVI ENEGEP, 2006

GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006. **HOROVITZ, J.** Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993

GRIMALDI, R.; MANCUSO, H. J. Fazendo um cliente feliz. Projeto qualidade total, da Folha de São Paulo e Sebrae. Disponível em: <<http://www.pointservices.hpg.ig.com.br/index.htm>>. Acesso em: 04 jul. 2004.

GRÖNROOS, Christian. MARKETING: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E.; GRONROOS, C. QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES: a tentative synthesis between two models. Suécia: Center for Service Research/Universidade de Karlstad, 1987.

HACKMAN, J.R; WALDMAN, R. Total Quality management, empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Sciences Quarterly**. V.40. n.2, 1995

HERNANDEZ, L. L. (1980-1990). *Memória e História: Administração para o Desenvolvimento*. Praia, Cabo Verde: Chefia do Governo Secretaria de Estado da Administração Pública

JURAN, J.M & Gryna M. Frank (1991). Controle da Qualidade. São Paulo

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000

MCFARLAN, F. W. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. São Paulo: Campus, 1998

NEVES, Arminda (2002). Gestão na Administração Pública. 1ª Ed. Cascais- Portugal

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A . e BERRY, L. L . A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. New York: American Marketing Association. 2000

PIAZZA, A. QUALIDADE NO ATENDIMENTO: “a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial”. São Paulo: Nobel, 1999.

PIRES, A. R. (2004). Qualidade - Sistema de Gestão da Qualidade. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda

PORTER, Michael. A NOVA ERA DA ESTRATÉGIA. HSM Management, São Paulo, edição especial, mar./abr. 2000

REIS, Luiz Felipe S. Dias. Gestão da Excelência na atividade bancária. Rio de Janeiro: Quality mark, 1998.

RODRIGUES, V. Marcus (2006). *Ações para a Qualidade (Atualizada e Ampliada)*. 2ª Edição

RUSJAN, B. (2005). "Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues" *Total Quality Management*, 16(3), 363-380.

SANTOS, Clezio S. (2006). *Introdução á gestão pública*. Porto Alegre: Editora Saraiva

SARMENTO, Manuela – Gestão pela Qualidade Total na Indústria do alojamento turístico, casos práticos sobre avaliação da qualidade da gestão e da satisfação do cliente – Escolar. Editora ISBN 972-592-155-0, 2003.

SHIOZAWA, R. S. C. QUALIDADE NO ATENDIMENTO E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUSA, R., & VOSS, C. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20 (1), 91-109.

SPENCER, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471

SWIFT, Ronald. CRM: O REVOLUCIONÁRIO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WING, M. J. COMO FALAR COM SEUS CLIENTES: o guia da Arthur Andersen. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRUCK, K. H., e Michael, C. J. (1994). "Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*, 18 (3), 247-287

Artigos de Publicações Periódicas:

ALMADA, Ministra Janira Hopffer (2015) Boa Governação e desafios do INPS, Publicação Trimestral do Instituto de Previdência Social. *Revista i*, IV Série, N.º 6,p. 04-11.

SARMENTO, Prof.ª Maria Manuela; SARMENTO, Pedro (2005) Subsídios para a Modernização da Administração Pública, *Proelium*, IV Série, N.º 4,p. 141-152.

Monografias, Dissertações e Teses:

BARROS, Indira Helena, “ *Qualidade de atendimento prestado na Administração Publica: O caso Casa do Cidadão, Praia*. Monografia (Licenciatura). Ciências Empresariais e Organizacionais Vertente Administração Pública) - Universidade de Cabo Verde.2012.

CARDOSO, F. A. R., NETO, A. C. *Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL*. Tese de Doutorado. Curitiba: UFPR, 2004

FREIRE, Oteldino Alberto Mendes, (2014) “ *Relatório Estágio: Caso Direção Geral de Administração Pública Cabo-verdiana*, Portugal, Tese (Mestrado) - Instituto Politécnico de Tomar.

MARTINS, Flávio Coelho (2014) “*Qualidade do atendimento numa agência Bancária: Caso Caixa Económica de Cabo Verde*, 18.2.2014, Praia, Monografia (Licenciatura) - Universidade de Jean Piaget de Cabo Verde.

Sites Consultados:

1. Portal do Governo de Cabo Verde:

http://www.governo.cv/documents/apresentacao_da_reforma_do_estado-parceria_especial.pdf

http://governo.cv/documents/estrategia_desenv_proteccao_social.pdf

2. Unidade de Coordenação da Reforma do Estado:

<http://www.reformadoestado.gov.cv><http://www.governo.cv>

<http://www.reformadoestado.gov.cv>

3. Instituto Nacional de Previdência Social:

http://www.inps.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=335:resposta-ao-artigo-inps-e-o-acordo-da-ilegalidade&Itemid=200001, consultado em 17 de JAN de 2016).

4. Jornal A Nação:

<http://anacao.cv/2015/07/25/inps-em-sao-vicente-com-novas-valias/>

5. Ministério da Reforma de Estado

<http://www.dgap.com.cv/sitedgap/index.php/modernizacao-administrativa/legislacao-lma>

6. Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde,

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

Legislação Consultada

- Constituição da República de Cabo Verde, 4ª edição, 2ª Revisão Ordinária de 2010.
- Lei nº13/74, de 13 de janeiro, que aprova o estatuto orgânico do Estado de Cabo Verde. Praia, 1974.
- Decreto-Lei nº08/210, de 22 de março, que estabelece as Bases do Sistema Nacional de Qualidade de Cabo Verde.
- Decreto-Lei nº06/210, de 23 de agosto, que cria o Estatuto do Instituto da Gestão de Qualidade.
- Decreto-Lei nº41/210, de 02 de agosto, que cria o Instituto da Gestão de Qualidade.
- Decreto-Lei nº40/214, de 11 de agosto, que aprova o estatuto do INPS
- Lei nº39/VI/2004, de 02 de fevereiro, que estabelece as Medidas da Lei de Modernização Administrativa.
- Resolução nº41/2011, de 02 de fevereiro, que estabelece as bases para Implementação da Lei de Modernização Administrativa.

ANEXOS

Anexo 1: Questionários aplicados aos Inquiridos

QUESTIONÁRIO**PERFIL DO INQUIRIDO:****1. Género:**Masculino ☐ Feminino ☐**2. Faixa Etária:**

Até 20 Anos ☐ 21 a 30 Anos ☐ 31 a 45 Anos ☐
 45 a 59 Anos ☐ 60 a 65 Anos ☐ > 65 Anos ☐

3. Ilha de Residência:São Vicente ☐ Santo Antão ☐ São Nicolau ☐ Sal ☐ Boavista ☐**4. Tipo de Utente:**Segurado ☐ Beneficiário ☐ Pensionista ☐**5. Entidade Patronal:**Função Pública ☐ Empresas/Instituições ☐ Empresas Privadas ☐ Domésticos ☐**6. Nível de Escolaridade:**Nenhum ☐ Básico ☐ Secundário ☐ Superior ☐**AValiação PERCECIONADA:**

Enquanto Utente, do INPS, agradecemos o favor de demonstrar a sua real avaliação desta Instituição, particularmente do seu Serviço de Atendimento. Assim, conforme a sua opinião, assinale para cada item em baixo, com um (X), na escala correspondente de 1 a 7, onde 7 corresponde á melhor opinião possível e 1 á pior. Neste Questionário não existem respostas certas ou erradas, pois conforme a Metodologia aplicada, aquilo que pretendemos é uma pontuação que reflita verdadeiramente os seus sentimentos.

1 – Discordo na Integra	1	2	3	4	5	6	7
7 – Concordo Totalmente							
I - Avaliação da Tangibilidade							
1. As Instalações do INPS reúnem as condições, os requisitos e o conforto necessários para a prestação de um Serviço Público de Qualidade.							
2. Os Equipamentos, os Materiais e os Sistemas Informáticos utilizados pelo INPS são modernos e adequados ao serviço prestado por esta Instituição.							
3. Os Funcionários do Serviço de Atendimento do INPS têm uma boa aparência/presença.							
4. Os meios utilizados na divulgação dos serviços e atividades do INPS (impressos, folhetos, recibos, informação disponível online, mensagem via correio electrónico e SMS etc.) têm qualidade visual que facilitam a compreensão dos conteúdos apresentados.							

	1	2	3	4	5	6	7
II – Avaliação da Fiabilidade							
1. O INPS cumpre sempre os prazos estabelecidos e acordados							
2. O sistema de registo dos Utentes do INPS é seguro, credível e atualizado.							
3. No INPS sempre que um utente apresenta um problema, os funcionários mostram disponíveis e interessados na sua resolução.							
4. O INPS fornece os serviços com a fiabilidade requerida, no período de tempo estimado e adequado							
5. O INPS persiste na execução sem erros das diferentes tarefas associadas aos Serviços de Atendimento.							

	1	2	3	4	5	6	7
III – Avaliação da Empatia							
1. Os Funcionários do INPS são atenciosos e ágeis no atendimento.							
2. Os Funcionários dos Serviços de Atendimento do INPS parecem motivados quando do atendimento aos utentes.							
3. Os Funcionários dos Serviços de Atendimento do INPS atendem aos Utentes com presteza, prestando esclarecimentos de forma clara.							
4. O atendedor do INPS preocupa em conhecer da melhor forma possível as necessidades dos Utentes.							
5. O atendedor do INPS demonstra a cortesia requerida pelo tipo de serviço prestado por essa Instituição.							

	1	2	3	4	5	6	7
IV – Avaliação da Capacidade de Resposta							
1. O INPS informa exatamente aos seus Utentes, quando é que a prestação de um determinado serviço será executado e concluído.							
2. Os pedidos referentes aos diferentes serviços do INPS, solicitados nos Balcões de Atendimento, são imediatamente encaminhados.							
3. Os Funcionários de Atendimento do INPS reúnem a capacidade requerida para o atendimento de serviços especiais ou urgentes.							
4. O INPS tem horários de Atendimento adequados e ajustados às necessidades dos seus Utentes.							

	1	2	3	4	5	6	7
V – Avaliação da Segurança							
1. O INPS transmite confiança e segurança requeridas pelo tipo de serviço prestado.							
2. O comportamento dos Atendedores e os processos de Atendimento do INPS inspira a confiança dos Utentes.							
3. Como Utente, sente-se a segurança necessária para expor os seus problemas aos Atendedores do INPS							
4. O INPS está focado na prestação do melhor serviço aos seus Utentes, procurando garantir todo o sigilo requerido.							

No Quadro em baixo, estão 5 Características que dizem respeito a Instituições Públicas. De acordo com a sua opinião, agradecemos o favor de indicar o grau de importância de cada uma dessas características, atribuindo a cada uma delas uma pontuação de 0 a 100. Ao atribuir as pontuações, segundo o grau de importância de cada uma dessas 5 Características, deverá ter em consideração que o Total da Pontuação, terá de ser igual a 100. Por favor, assegure-se de que a soma dos pontos atribuídos a cada uma das características totalize 100.

CARACTERÍSTICAS	PONTUAÇÃO
1. Aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação	
2. Capacidade em prestar o serviço de forma precisa e confiável.	
3. Disposição para ajudar os Utentes e prestar os serviços com presteza.	
4. Cortesia, conhecimento, habilidade e transmissão de confiança e confiabilidade da parte dos Funcionários	
5. Cuidado e atenção individualizados proporcionados aos Utentes.	
TOTAL DA PONTUAÇÃO (100 Pontos):	

Indicar no Quadro em baixo o grau de importância dessas 5 Características (indicar 1, 2, 3, 4 ou 5):

Indicar, a característica acima, que segundo a sua opinião, é a mais importante de todas.	
Indicar, conforme a sua opinião, a característica considerada como sendo a segunda mais importante.	
Indicar a característica que, na sua opinião, é a menos importante.	

AVALIAÇÃO DESEJADA (ESPERADA):

Enquanto Utente, do INPS, agradecemos agora o favor de demonstrar a sua expectativa em relação a esta Instituição, ou seja aquilo que na sua opinião seria o ideal para os Serviços de Atendimento numa Instituição do tipo. Assim, conforme a sua opinião, demonstre a real necessidade dessa Instituição, assinalando para cada item em baixo, com um (X), na escala correspondente de 1 a 7, onde 7 corresponde às característica que são absolutamente essenciais e 1 às que não são de forma alguma essenciais para uma Instituição do tipo.

1 – Discordo na Integra 7 – Concordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7
I - Avaliação da Tangibilidade							
1. As Instalações de uma Instituição Pública deverão reunir as melhores condições e o conforto necessários para a prestação de um Serviço Público de Qualidade.							
2. As Instituições Públicas deverão ser dotadas de Equipamentos, Materiais e Sistemas Informáticos modernos e adequados aos serviços prestados.							
3. Os Funcionários do Serviço de Atendimento das Instituições Públicas deverão ter uma boa aparência/presença.							
4. Os meios utilizados na divulgação dos serviços e atividades das Instituições Públicas (impressos, folhetos, recibos, informação disponível online, mensagem via correio electrónico e SMS etc.) deverão ter uma qualidade visual que facilita a compreensão dos conteúdos apresentados.							
	1	2	3	4	5	6	7

II – Avaliação da Fiabilidade							
1. As Instituições Públicas, deverão cumprir sempre os prazos estabelecidos e acordados							
2. Os registos das Instituições Públicas deverão ser seguros, credíveis e atualizados.							
3. Os funcionários das Instituições Públicas deverão demonstrar interesse e disponibilizar sempre, para a resolução dos problemas expostos pelos Utentes.							
4. As Instituições Públicas deverão fornecer os serviços no período de tempo estimado e adequado							
5. As Instituições Públicas deverão persistir na execução, sem erros, das diferentes tarefas associadas aos Serviços de Atendimento Público.							

	1	2	3	4	5	6	7
III – Avaliação da Empatia							
1. Os Funcionários das Instituições Públicas deverão ser atenciosos e ágeis no atendimento.							
2. Os Funcionários dos Serviços de Atendimento das Instituições Públicas, deverão estar sempre motivados quando do atendimento							
3. Os Funcionários das Instituições Públicas terão de atender ao público com presteza, prestando esclarecimentos de forma clara.							
4. Os Funcionários das Instituições Públicas deverão preocupar em conhecer da melhor forma possível as necessidades dos Utentes.							
5. Os Funcionários das Instituições Públicas terão de demonstrar a cortesia requerida pelo tipo de serviço prestado por essas Instituições.							

	1	2	3	4	5	6	7
IV – Avaliação da Capacidade de Resposta							
1. As Instituições Públicas terão de informar exatamente quando é que a prestação de um determinado serviço será executado e concluído.							
2. Qualquer serviço solicitado a uma Instituição Pública deverá ser imediatamente encaminhado.							
3. Os Funcionários das Instituições Públicas deverão reunir toda capacidade requerida para prestação de serviços especiais ou urgentes.							
4. As Instituições Públicas deverão funcionar com base em horários ajustados às necessidades do público em geral.							

	1	2	3	4	5	6	7
V – Avaliação da Segurança							
1. As Instituições Públicas terão de transmitir a confiança e a segurança requeridas pelo tipo de serviço prestado.							
2. O comportamento dos Funcionários e os processos de Atendimento nas Instituições Públicas terá de inspirar a confiança do público em geral.							
3. Qualquer cidadão deveria sentir a segurança necessária para expor os seus problemas aos Funcionários das Instituições Públicas.							
4. As Instituições Públicas terão de procurar manter o foco na prestação do melhor serviço público possível e procurando garantir todo o sigilo requerido.							

